



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Ville Ormo

# Prospektoinnin optimointi Outbound- myynnissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

7.5.2020

Tekijä Otsikko	Ville Ormo Prospektoinnin optimointi Outbound-myyynnissä
Sivumäärä Aika	44 sivua 7.5.2020
Tutkinto	Tuotantotalouden Insinööri
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Logistiikka
Ohjaajat	Myyntijohtaja, Kohdeyritys Lehtori Antero Putkiranta, Metropolia AMK
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on rahoitusalan yrityksen (myöhemmin yritys X) nuoren outbound-tiimin prospektointiprosessin kehittäminen ja parantaminen optimoinnin kautta. Työssä esitellään menetelmiä, joiden avulla myyjät osaavat kvalifioida liideistä kaikista tuottoisimmat prospektointi vaiheessa ja myydä heille oikein. Esimiehiä varten kehitettiin prospektointiprosessin mittaristo, jota hyödynnetään lean- ja muotoiluajattelun mukaisesti prosessin jatkuvaa optimointia varten. Tavoitteisiin päästään opinnäytetyössä käsittelemällä myyntiprosessia outbound-markkinoinnin näkökulmasta ja perehtymällä optimoinnin menetelmiin ja implementointiin prospektoinnissa.</p> <p>Teoria koostuu markkinoinnin käsitteiden avaamisesta ja myyntiprosessin vaiheiden läpikäymisestä sekä outbound-markkinoinnin luonteen käsittelystä. Lopuksi teoriassa käsitellään prospektoinnin optimoinnin käyttöönottoa ja sen vaiheita.</p> <p>Teorian jälkeen prospektoinnin optimointi viedään käytäntöön yritys X:ssä sovittamalla ja implementoimalla teorian menetelmät yrityksen X prospektointiprosessin mukaisesti. Pää-tavoitteena on myyjien kilpailuaseman sisäistäminen ja prospektointia auttavien menetelmien sovittaminen. Lopuksi luodaan prospektointiprosessille mittarit ja pohditaan mittarien mahdollisten tulosten syy-seuraussuhteita.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena muovautui yritys X:lle suunnitelma, jonka avulla se voi alkaa optimoida outbound-tiimin prospektointia olennaisesti paremmaksi. Projektissa on työstetty teoriaa hyödyntäen menetelmät ja malleja, joita voidaan implementoida myyjien ja esimiesten käyttöön.</p> <p>Viimeinen osio on opinnäytetyön tekijän omaa pohdintaa tuloksista, johtopäätöksistä ja omasta oppimisesta.</p>	
Avainsanat	Outbound-markkinointi, Prospektointi, Optimointi, Myynti

Author Title	Ville Ormo Optimizing Prospecting for Outbound Sales
Number of Pages Date	44 pages 7.5.2020
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Professional Major	Logistics
Instructors	Sales Manager, Case Company Antero Putkiranta, Senior Lecturer, Metropolia UAS
<p>The aim of this thesis is to improve outbound sales team prospecting in a company which works in the financial sector (later company X) and make the prospecting process more predictable by optimizing. This thesis demonstrates methods and techniques which the sales representatives can use to identify the most profitable prospects and approach selling to them in the right way. For the managers of the team, metrics were developed to measure the prospecting process and the metrics are utilized according to LEAN and design thinking. The objectives of this thesis are met by handling the sales process from the outbound sales point of view and by studying the methods of optimizing and how to implement them into the prospecting process.</p> <p>The theory of the thesis consists of uncovering concepts of marketing and sales process and also the nature of outbound sales and marketing. The steps of optimizing and bringing it into play in the prospecting process are discussed at the end of this thesis theory.</p> <p>After the theory, optimizing of the prospecting process is put into practice in company X by implementing the methods of theory into the outbound sales prospecting process. The main goals are internalizing the competitive position of the company to the sales representatives and matching the qualification methods to prospecting. Lastly the metrics are fitted into the prospecting process and the cause-effect relationship of the metrics results are discussed.</p> <p>The outcome of this thesis is a plan which company X can use to start optimizing the prospecting process of the outbound sales team. In this project the techniques and models of theory were used to develop the circumstances of optimizing the prospecting process.</p>	
Keywords	Outbound-marketing, prospecting, optimizing, sales

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Rajaus, tavoitteet ja rakenne	2
3	Markkinointi	2
3.1	4P-Markkinointimix	3
3.2	Uusasiakashankinta	5
3.3	Liidi	6
3.3.1	Liidien kvalifointi ja arvo	7
4	Myynnin metodologiat ja prosessit	8
4.1	Myynnin metodologiat	9
4.2	Myynnin prosessit	10
4.3	Outbound-markkinointi	12
4.4	Outbound-kampanjan kehittäminen	13
5	Prospektoinnin optimointi	14
5.1	Kilpailuaseman sisäistäminen	14
5.1.1	Kuuden tekijän SWOT-analyysi	14
5.2	Ihanteellinen ostajaprofiili	18
5.3	Prospektien kvalifointi	19
5.3.1	AWAF-analyysi	19
5.3.2	BANT-analyysi	20
5.4	Prospektien optimointi, mittaus ja mittarit	22
5.4.1	Optimointi	22
5.4.2	Mittaus ja mittarit	24
6	Prospektoinnin optimointi käytännössä	25
6.1	Kilpailuaseman sisäistäminen yrityksessä X	26
6.1.1	4P SWOT -analyysi	26
6.1.2	Maine SWOT-analyysissa	28
6.1.3	Sisäisten resurssien SWOT-analyysi	30

6.1.4	Ulkoisten vaikuttajien SWOT-analyysi	31
6.1.5	Trendien ja VUCA-ympäristön SWOT-Analyysi	33
6.2	Yritys X:n ihanneostajaprofiili ja prospektien kvalifointi	35
6.2.1	Prospektien kvalifointi	37
6.3	Yritys X:n mittarit ja mittaaminen	38
6.3.1	Uusien jonojen liidien laatu ja aktiivisuus	39
6.3.2	Työjonon laatu ja aktiivisuus	40
6.4	Optimoinnin jatkuvuus	42
7	Yhteenveto	42
	Lähteet	44

## 1 Johdanto

myynti on muuttunut suorasta mainonnasta asiakkaan houkuttelemiseen. Myyjien lisääminen uusasiakashankinnassa ei enää takaa lisääntyviä myyntituloja. Vanhat tyrkyttävät myyntitekniikat eivät enää tehoa, sillä kaikki tieto tuotteista ja palveluista on asiakkaiden saatavilla. Asiakkaat eivät enää välitä siitä mitä yrityksesi tekee, vaan mitä yrityksesi tekee heidän hyväksi.

B2B-myyynnissä on kiistelty viime vuosien aikana inbound- ja outbound-markkinoinnin toimivuudesta ja paremmuudesta. Tässä työssä ei ole niinkään tarkoitus ylistää kumpakaan toimintamallia, vaan keskittyä myyntiprosessiin ja siihen, kuinka se tulisi sovittaa asiakkaan ostopolkuun mahdollisimman hyvin ennustettavien tuloksien aikaansaamiseksi. Totuus on, että jossain vaiheessa ostopolkua mahdollisiin asiakkaisiin on oltava yhteydessä joko markkinoinnin tai myynnin toimesta. Kiistely toimintamallien välillä on turhaa. Tärkeämpää on ymmärtää, keitä yrityksen asiakkaat ovat ja kuinka he ostavat.

Myyntihenkilöstön hoitaessa koko myyntiprosessia: prospektointia, kvalifointia, kauppajen päättämistä ja asiakkuuksia, on normaalia, että tulokset ailahtelevat. Yksittäisen myyjän on lähes mahdotonta tasapainotella kaiken tämän välillä niin, että syntyy tasaista tulosta. Tulosten saamiseksi ennustettavaksi on myös liidien laadun oltava ennustettavaa. Tämä saavutetaan omistautuneella prospektoinnilla sekä tiedonkeruulla ja kokemuksella päättää kauppvoja.

Ennustettavan myyntisuppilon rakentamiseksi tarvitaan alusta loppuun suunnitellun prosessin implementointia. Prosessi alkaa löytämällä tuottavimmat kohteet ja tärkeimpänä vältetään väärät. Siirryttäessä tuottaviin prospekteihin heitä lähestytään persoonallisesti kohti lopputulosta.

Tämän projektityön tavoitteena on yrityksen X outbound-myyntitiimin uusasiakashankinnan prospektoinnin optimointi, mikä heijastuu prosessin loppupäässä ennustettavampaan myyntiin.

## 2 Rajaous, tavoitteet ja rakenne

Yritys X on rahoitusalan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen maksuliikennetkaisuja. Yrityksen uusasiakashankinta on jaettu inbound- ja outbound-tiimiin. Tässä projektissa keskitytään nimenomaan outbound-tiimin toimintamalliin. Aiemmin uusasiakashankinta on ollut lähinnä inbound-myyntiä ja jo olemassa olevien asiakkaiden nurturointia. Viime vuosina kilpailu kyseisellä alalla on kiristynyt ja kilpailijoiden tarjonta on laajentunut, joten yrityksessä X on päätetty laajentua uusasiakashankinnan puolella.

Projektin tarkoituksena on keskittyä nuoren outbound-tiimin prospektointiprosessiin ja luoda mittaristo, jolla voidaan systemaattisesti seurata tiimin suorituskykyä sekä löytää prosessista kehityskohtia. Yrityksen X myymien tuotteiden ja palveluiden myyntiprosessi on hyvin nopeatempoinen, ja kaikki myyntiprosessin vaiheet tapahtuvat puhelimen välityksellä. Prosessin työläin ja kriittisin vaihe onkin prospektointi, sillä onnistunut prospektointi takaa myyjille ennustettavaa myyntiä ja uusia kauppvoja.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee myyntiprosessia ja sen osatekijöitä kokonaisuutena. Kuitenkin projektiosuus rajaantuu prospektointiin. Aluksi käsitellään termistöä liittyen uusasiakashankintaan ja käydään läpi myynnin toimintamalleja. Lopuksi perehdytään prosessiin, jolla luodaan puitteet prospektoinnin systemaattiseen seurantaan ja parantamiseen.

## 3 Markkinointi

Markkinointi on prosessi, joka pyrkii tunnistamaan, aavistamaan ja tyydyttämään asiakkaan tarpeet tuottoisasti. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

AMA:n (American Marketing Association) mukaan markkinointi on prosessi, jossa suunnitellaan hinnoittelu, mainonta, jakelu ja kehittely niin ideoille, tuotteille kuin palveluille. Toteutettuna ne saavat aikaan tyydyttävän vaihtokaupan inhimillisellä tai organisaatiollisella tasolla. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

Liiketoiminnot voidaan jakaa kolmeen orientaatioon. On tuotanto-, myynti- ja markkinointi orientoitunutta liiketoimintaa. Moni markkinointi orientoitumisen saavuttanut yritys on läpikäynyt aiemmat vaiheet ja asiakastyytyvää ajatellaan kaikissa toimissa, ja asiakas nähdään kaikista sidosryhmistä tärkeimpänä. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

Karkeasti jaoteltuna markkinointi voidaan jakaa kuluttajamarkkinointiin eli B2C-markkinointiin ja yritysmarkkinointiin eli B2B-markkinointiin. Nämä ryhmät tulisi erotella toisistaan, koska ostokäyttäminen niiden sisällä on hyvin erilaista. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

Kuluttajan ostokäyttäytymisessä itse ostaja on keskiössä ja ympäröivät välittömät ja välilliset olosuhteet vaikuttavat hänen päämääriinsä. Nämä päämäärät tyydyttävät, kun kuluttaja on käynyt läpi ongelmanratkaisuvaiheet, mikä johtaa ostopäätökseen. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

B2B-puolella ostopäätökset ovat rationaalisempia, ja hankkijat tekevät ostoja määrittelyin perustein. Ostajalla ei myöskään ole käytössä omaa rahaa, ja hankinnan lopputuloksesta ollaan vastuussa koko organisaatiolle, joka vaatii perusteluja. Siksi ostoprosessiin osallistuu usein myös useampi toimija. Molempia ryhmiä yhdistää tarpeen tyydyttäminen. Yrityksillä oston perusteena on tarkoitus saavuttaa todennettavia hyötyjä, kun taas kuluttajan ostokäyttäytymisellä on psykologia perusteita. Markkinoinnin lopullisena kohteena ovat kuitenkin aina ihmiset, joten vaikka kuinka yrityksen hankintoja tehdään järjestäisin perustein, ovat psykologiset vaikutteet osaltaan läsnä. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

### 3.1 4P-Markkinointimix

Markkinointimixin on kehittänyt E. Jerome McCarthy. Hän esitteli työkalun, jossa markkinoinnin 4P:llä yritys pyrkii markkinointitavoitteisiinsa. Neljä pääelementtiä ovat: Tuote (product) voi olla mitä vain tarpeen tai halun tyydyttämiseen. Tuotteen tai palvelun ominaisuudet, laatu, palvelutavat ja hinta ovat usein kohdeyleisön arvioinnin kohteena. Markkinatarpeet vaihtelevat, joten on myös tärkeää osata päivittää tuotteita ja palveluita. Hinta (price) on yksi merkittävin kilpailuasemaan vaikuttava tekijä. Optimaalisen hintatason löytäminen on tärkeää, sillä ainoastaan hinta tuo rahaa yritykselle ja toimivuutena



voidaan pitää katteen maksimointia pitkällä ajanjaksolla. Markkinointiviestintä (promotion) on yrityksestä ulospäin suuntautuvaa viestintää. Tuloksellisessa markkinointiviestinnässä on huomioitava kohderyhmä, oma positio markkinoilla ja markkinointistrategian tavoite ja budjetti. Saatavuus (place) tarkoittaa ostotilaisuutta ja sitä, kuinka se saadaan aikaan. Tarkoituksena on löytää keino, miten asiakas ja tuote kohtaavat. Jokaisella pääelementillä on myös joukko erilaisia muuttujia, joiden painotus vaihtelee valitun strategian mukaan. Kuvassa yksi havainnollistetaan markkinointimixin 4P:tä. [Lancaster ja Reynolds 2007.]



Kuva 1. Markkinointimix – markkinoinnissa käytettävät työkalut asiakasryhmien saavuttamiseen.

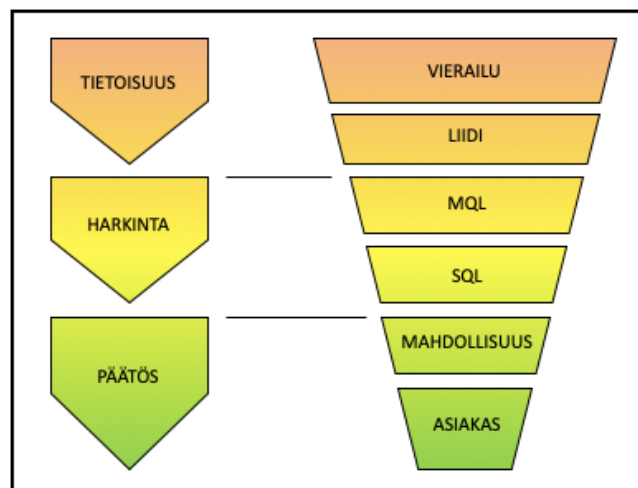
Dynaamiset markkinat ovat hallitsemattomien ympäristömuuttujien vaikutuksen alaisina. Markkinoinnissa on otettava huomioon nämä ympäristömuuttujat, ja niitä varten on suunniteltava strategiat käyttäen markkinointimixin hallittavissa olevia muuttujia, joita voidaan soveltaa tilanteen mukaan. Olennaisin rajoittava tekijä on käytettävissä oleva taloudellinen tuki. [Lancaster ja Reynolds 2007.]

### 3.2 Uusasiakashankinta

Uusasiakashankinta on prosessi, joka käsittää uusien asiakkaiden hankkimisen liiketoiminnalle. Uusasiakashankinta on tärkeää kaiken kokoisille yrityksille, sillä sen avulla katetaan menot ja tuotoilla mahdollisesti investoidaan myös tulevaisuuteen ja näytetään sidosryhmille yrityksen vetovoimasta. [Decker 2018.]

Yrityksen pystyessä systemaattisesti vetämään puoleensa uusia asiakkaita yritys pysyy myös kiinni terveessä kasvussa ja pitää investoijat tyytyväisenä. [Decker 2018.]

Kuvasta kaksi nähdään, kuinka uusasiakashankinta voidaan jakaa osiin asiakkaan ostopolun mukaisesti. Ensin pyritään kasvattamaan asiakkaan tietoisuutta oman brändin ja tarjonnan osalta. Tämän jälkeen oma tuote tai palvelu siirtyy asiakkaan harkintaan, ja lopulta hän tekee ostopäätöksen. [Decker 2018.]



Kuva 2. Oikealla kuvassa on myyntisuppilo, jonka pohjalta myyjä näkee prospektin ostopolun. Kuvan vasemmalla puolella nähdään, kuinka prospektin ajattelutapa muuttuu ostopolun edetessä.

Puhuttaessa uusasiakashankinnasta tarkoitetaan usein koko myyntisuppiloa. Yksinkertaistettuna suppilo voidaan jakaa kolmeen eri prosessiin. Liidien tuottaminen tai generointi tapahtuu suppilon alkupäässä. Tässä vaiheessa pyritään vaikuttamaan ihmisiin tai yrityksiin erilaisin markkinoinnin keinoin ja herättämään heidän mielenkiintonsa mahdol-

lisimman luonnollisesti. Näin ihmisestä tai yrityksestä muodostuu liidi, joka on ollut jonkinlaisessa kosketuksessa tarjoavaan osapuoleen. Suppilon keskivaiheessa keskitytään liidien prospektointiin, joita on tuotettu eri lähteistä riippuen generointivaiheesta. Prospektointiin kuuluu usein liidien kvalifointia, sitouttamista ja tietojen syöttämistä käytössä oleviin järjestelmiin. Loppuvaiheessa pyritään muuntamaan suppilon läpikäynyt henkilö tai yritys maksavaksi asiakkaaksi. [Decker 2018.; Kolowich 2020.]

### 3.3 Liidi

Liidi on henkilö tai yritys, joka on potentiaalisesti kiinnostunut ostamaan tuotteen tai palvelun ja edustaa myyntiprosessin ensimmäistä astetta. Kaikki modernit myyntiorganisaatiot puhuvat nykyään liidien hankkimisesta ja jalostamisesta. Liiketaloustieteen mukaan liidi on potentiaalinen yhteydenotto ennen asiakkuutta. Myynnin liidi (myyntijohtolanka) voidaan yleisesti määritellä näin. [Kenton 2019.]

Liidi on ihminen tai yritys, josta voi mahdollisesti muodostua asiakas. Liidillä voidaan myös tarkoittaa dataa, jonka puolesta liidin oletetaan olevan potentiaalinen palvelun tai tuotteen ostaja. [Kenton 2019.]

Liidi-sanaan voidaan aina myös liittää potentiaalisen asiakkaan yhteystieto, esimerkiksi puhelinnumero tai sähköpostiosoite. Liidiksi muodostuminen tai generointi edellyttää, joko mahdollisen liidin yhteydenottoa tai tietoa tarpeesta. Mahdollista liidiä voidaan myös kontaktoida, jonka seurauksena avautuu mahdollisesti keskustelu, jonka tarkoituksena on selvittää tarpeita ja kiinnostusta. [Weinberg ym 2016; Flypartners 2019.]

Tärkein ominaisuus liideissä on vihje tarpeesta tai kiinnostuksesta. Vaikka tiedetäänkin kiinnostuksesta tai tarpeesta, liidistä ei voida kuitenkaan vielä kertoa, mitä tai miksi tarvitaan. Liidistä ei voi myöskään tietää, johtaako se ikinä kauppaan. Prospekti sekoitetaan usein liidiin, mutta potentiaalinen asiakas, jota ei ole vielä kvalifioitu prospektiksi, luokitellaan liidiksi. [Pietilä 2017; Kenton 2019.]

Kun liidi saavutetaan, tärkeintä on oppia enemmän siitä. Myyntiprosessiin edetessä vihjeen avulla saatu liidi ja siitä kerätty tieto muuttaa sen myöhemmin prospektiksi, jota lähdetään viemään eteenpäin myyntiprosessissa. [Davies 2019.]

### 3.3.1 Liidien kvalifiointi ja arvo

On tärkeää tunnistaa liidien ostopotentiaali mahdollisimman varhain. Tätä kautta päästään vaikuttamaan päättäjiin markkinoinnin ja myynnin keinoin omien ratkaisujen ja vaihtuuksien esiin tuomiseksi. Näin varmistutaan liidin kilpailussa pysymisessä. [Luoma 2017.]

MQL eli markkinoinnin hyväksymät liidit ovat asiakkaita tai yrityksiä, jotka ovat osoittaneet kiinnostuksensa yrityksen tarjoomasta. Ne ovat siis muita liidejä enemmän mielenkiintoa ja sitoutumista osoittaneita, mutta eivät ole vielä kääntyneet potentiaalisiksi asiakkaiksi. Markkinoinnin hyväksymä liidi ei tarkoita suoraan valmista asiakkuutta vaan sitä, että liidi on mahdollisesti valmis myynnin kontaktointiin. [Keränen 2017.]

Myynnin hyväksymä liidi on asiakas tai yritys, joka on myynnin määrittämien kriteerien pohjalta valmis myynnin työstettäväksi. Jos määritelmät ovat hyvin yhdessä määriteltyjä markkinoinnin kanssa, voi markkinointi työstää liidejä aina SQL-vaiheeseen saakka. [Keränen 2017.]

Kun liidit on kvalifioitu markkinoinnin ja myynnin välillä, voidaan seuraavassa vaiheessa priorisoida liidit niiden arvon ja ”lämpimyyden” mukaan.

Parhaimpina liideinä voidaan pitää ”kuumia” liidejä. Nämä asiakkaat tai yritykset ovat osoittaneet kiinnostuksensa ostosignaalien muodossa. Kuumat liidit etenevät kauppaa kohti pienellä hoitamisella, mutta vaativat jatkuvaa huomiota. He ovat erittäin kiinnostuneita tuotteesta tai palvelusta ja heillä on myös olemassa oleva tarve, budjetti ja valmius tehdä ostopäätös tietyssä ajassa. Kuuma liidi on suora yhteydenotto prospektilta, joka vie liidin suoraan myyntisuppilon loppupäähän. [Yonatan 2017.]

Jos liidi on osoittanut kiinnostusta tuotetta tai palvelua kohtaan jossain muodossa voidaan liidiä pitää ”lämpimänä”. Lämmin liidi sijoittuu myyntisuppilon keskelle ja liidissä on hyvä mahdollisuus muodostua kaupaksi. Kyseisen tyyppinen liidi tiedostaa ja tunnistaa ongelmansa ja etsii siihen ratkaisua. Ostopäätöksestä ei ole varmuutta, mutta oikeanlaisella ja tehokkaalla viestimisellä myynnin ja liidin välillä saadaan liidin potentiaali kasvaamaan entisestään. [Yonatan 2017.]

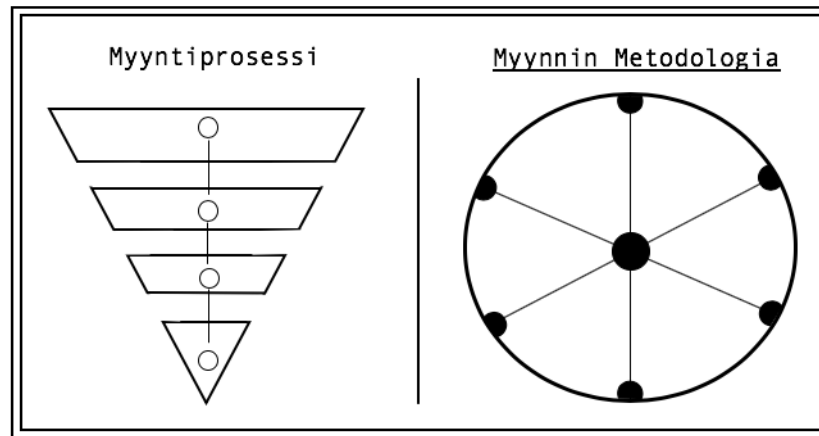
”Kylmät” liidit ovat kaikista passiivisimpia liidejä. Henkilö tai yritys ei ole osoittanut min-käänlaista mielenkiintoa tuotteita tai palveluita kohtaan. Ensimmäinen yhteydenotto kylmän liidin kanssa tarkoittaa myös ensimmäistä kontaktia tuotteen tai palvelun tarjoajaan. Tässä vaiheessa kylmä liidi ei ole välttämättä edes tiedostanut tarvettaan tai ongelmaa, johon tarjotaan ratkaisua. Jos liidi kuitenkin vastaa tarjontasi kohdemarkkinoita ja jakaa samoja piirteitä edeltävien asiakkaiden kanssa, oikeanlaisella liidin hoitamisella kylmäs-täkin liidistä saadaan kuuma liidi. [Yonatan 2017.]

Liidejä voidaan jakaa myös niiden tuottavuuden mukaan. Arvokkaimpia ovat tietysti kor-kean tuoton liidit, joista muodostuu paljon liikevaihtoa riippumatta siitä, kuinka pitkään liidi pysyy myyntisuppilossa. Korkean tuoton liidien muodostuminen kestää usein kauan ja vaatiikin paljon resursseja. Matalan tuoton liidejä ei tule kuitenkaan unohtaa, sillä niillä saadaan usein korvattua korkean tuoton liidien puutosta. Matalan tuoton liideissä on myös potentiaalia kasvaa korkean tuoton liideiksi. Strategia matalan ja korkean tuoton liidien suhteen tulisi suunnitella liiketoiminnan tavoitteiden mukaan. [Yonatan 2017.]

#### **4 Myynnin metodologiat ja prosessit**

Myyntiprosessi on tapahtumasarja toistuvia vaiheita, joita myyntitiimin on tehtävä liikut-takseen prospektin liidistä kaupaksi. Nämä vaiheet ovat yleensä myyjän ja asiakkaan välisiä neuvotteluja. Myyjän tarkoituksena on selvittää asiakkaan tarve ja tilanne, sekä saada asiakas vakuuttumaan juuri hänelle tarjotusta ratkaisusta. [Kaski ja Pitkäpaasi 2019; Davies 2019.]

Myynnin prosesseja ei kuitenkaan tule sekoittaa myynnin metodologioihin, vaikka ne ovatkin läheistä sukua toisilleen. Myynnin prosessit ovat konkreettinen joukko myynnin toimintoja, kun taas myynnin metodologiat antavat puitteet myyntiprosessin suoritta-miseksi. Kuvasta kolme ilmenee myyntiprosessin ja -metodologian ero. [Davies 2019.]



Kuva 3. Myyntiprosessi voidaan kuvailla kaaviona, joka etenee vaihe vaiheelta kohti tavoitetta. Myyntin metodologiat ovat taas lähestymistapoja, joita myynti voi käyttää myynti prosessin aikana.

#### 4.1 Myyntin metodologiat

Myyntin metodologiaa valittaessa luodaan perusta myynti prosessin lähestymistapaan. Vaikka jokin metodologia ei suoranaisesti ole osa myynti prosessia, voidaan sellainen sisällyttää osaksi prosessia, virtaviivaistamaan asiakkaan osto prosessia ja varmistamaan asiantuntevan, vaikuttavan ja auttavan kanssa käymisen osapuolien välillä. [Davies 2019.]

Haastaja myynti on metodi, jossa myyjän lähestymistavan tarkoitus on opettaa prospektia. Myyjät perehtyvät asiakkaan liiketoimintaan ja räätälöivät myyntitekniikkansa vastaamaan asiakastarpeisiin ja kipupisteisiin sekä haastavat ennakkokäsityksiä koko prosessin ajan. [Davies 2019.]

Ratkaisumyynnissä keskeisintä ovat asiakkaiden kipupisteet. Ainoana tarkoituksena on löytää ratkaisu asiakkaan kipupisteeseen. Myytävä tuote tai palvelu rinnastetaan ratkaisuksi ja painotetaan sitä, miten ratkaisu asiakkaan kipupisteeseen toteutuisi. [Davies 2019.]

Konsultoivassa myynnissä painotetaan myyjän muuttumista osittain asiakkaan luotettavaksi neuvojaksi, jolloin saavutetaan luottamusta ja auktoriteettia ajan myötä. Konsultoituva myynti tapahtuu linjassa asiakkaan osto kokemuksen kanssa. [Davies 2019.]

1967 David Sandler kehitti oman myyntimetodologian perustuen ihmisen käyttäytymisen psykologiaan. Sandlerin metodologia keskittyy oikeiden kysymysten esittämiseen enemmän kuin vain vastausten antamiseen. Prospektin ja myyjän välille luodaan yhtenäinen luottamus ja prospektia myös informoidaan jatkovaiheista. Prospektia myös kvalifioidaan erilaisilla kysymyksillä, jonka tarkoituksena on selvittää tarjotun ratkaisun sopivuus prospektille. Oikeiden kysymysten kautta prospekti päättyy myös itse ”klousaamaan” kaupan. [Davies 2019.]

Inbound-myyntissä asiakkaita houkutellaan kohdennetulla sisällöllä, joka on räätälöityä ja relevanttia asiakkaille sen sijaan, että mainostettaisiin epäolennaisilla viesteillä ja toivottaisiin ostosignaaleja. [Davies 2019.]

Nykypäivän monipuolisilla markkinoilla on tärkeää, että myyntitiimit laittavat ostajien tarpeet omiensa etusijalle. Inbound lähestymistapa syntyi seuraavista ajatuksista:

- Ostajat voivat tänä päivänä löytää tarvitsemansa informaation, myytävistä tuotteista tai palveluista ennen kuin he ovat yhteydessä myyjään.
- Ostajat osaavat nykyään estää outbound-myyntin tapaisia tekniikoita.
- Ostajien kokemukset ja odotukset myyntiprosesseista ovat nousseet. Ostajat voivat itse hallita prosessia ja edetä omilla ehdoillaan.

Nopeiden osto trendien muutosten vuoksi myynti organisaatioiden on myös osattava reagoida omaksumalla kuhunkin tilanteeseen sopivia metodologioita. [Davies 2019.]

#### 4.2 Myynnin prosessit

Myyntiprosessin avulla prospekti kuljetetaan toimintaketjun ja tapahtumasarjan läpi kohti kauppaa. Kun asiakas siirtyy ostoprosessissaan vaiheittain eteenpäin, on myyjän edettävä myyntiprosessissaan. Myyntiprosessi saa alkunsa prospektoinnista ja hyvin toteutettuna etenee kaupan päätökseen. [Davies 2019.]

## 1. Prospektointi vaihe

Prospektoinnilla tarkoitetaan uusien alkuvaiheen liidien kvalifointia, joita aletaan työstää myyntiprosessin kautta. Prospekteja kerätään ja rajataan sovittujen kriteerien mukaisesti. Liidin ja prospektin erona on mielenkiinnonilmaus. Potentiaalinen asiakas voi olla prospekti, vaikka ei ole ollut minkäänlaisessa vuorovaikutuksessa tuotteen tai palvelun tarjoajaan, jos se sopii myynnin määrittelemiin SQL-kriteereihin. Liidit taas ovat olleet jossain vuorovaikutuksessa, mutta liidi on vielä kvalifioitava ennen myyntiprosessin aloittamista. [Davies 2019.]

Ennen yhteydenottoa myyjän on hyvä huolellisen ennakkosuunnitelman avulla luoda kokonaiskuva prospektin tilanteesta ja helpottaa myyntineuvottelun etenemistä seuraavaan vaiheeseen. [Davies 2019.]

## 2. Yhteydenottovaihe

Ensimmäisellä yhteydenottovaiheella pyritään selvittämään, onko tavoitettu liidi tai prospekti myyntitavoitteita ajatellen oikea. Ensikontaktilla pyritään luomaan hyvät ja luotettavat välit prospektiin ja jättämään hyvä ensivaikutelma. Tarkoituksena on selvittää prospektin kipupisteet. Kun ymmärretään prospektin liiketoiminnan haasteita ja niiden aiheuttajia, oman tuotteen tai palvelun tarjoaminen oikean ratkaisun muodossa on helpompaa. Tavoitteena on myös herättää mielenkiintoa tarjottuun tuotteeseen tai palveluun ja näin kiihdyttää kiinnostusta kaupankäyntiin. [Davies 2019.]

## 3. Myyntineuvottelu

Myyjän on puhuttava prospektille hänelle merkittävistä ja kiinnostavista asioista. Myyntineuvottelun aikana myyjä pyrkii esittämään ratkaisun prospektin ongelmaan tuotteen tai palvelun muodossa. Aikaisemman yhteydenottovaiheen tarvekartoituksessa saatujen tietojen pohjalta valitaan kullekin prospektille sopiva ratkaisu ja kerrotaan tarjottavista ominaisuuksista, eduista ja hyödyistä verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin. Myyntineuvottelun aikana käsitellään myös prospektin mahdollisesti esittämiä vastaväitteitä, jotka ovat tärkeä osa neuvottelua. [Davies 2019.]



#### 4. Kaupan päätös

Myyntineuvotteluiden tarkoitus on saada prospekti hyväksymään esitetty ostoratkaisu. Myyjän tehtävä on päättää kauppa ja helpottaa prospektin ostopäätöstä. Kauppaa päättäessä siirrytään tarjousvaiheeseen, jossa prospektille tehdään tarjous, joka johtaa usein sopimusneuvotteluihin. Sopimusneuvotteluiden aikana pyritään molempia osapuolia hyödyttävään sopimukseen myyjän ja prospektin välillä. Kaupanpäättämiseen on aina valittava sopivin tapa tulkitsemalla prospektin ostosignaaleja. Ostosignaalien kautta välittyy prospektin halukkuus kaupan päätöksestä. [Davies 2019.]

##### 4.3 Outbound-markkinointi

Outbound-markkinoinnissa pyritään avaamaan keskustelu tuotteen tai palvelun olemassa olosta käyttäen perinteisiä markkinoinnin keinoja. Outbound-markkinoinnissa on kyse liidin luokse menemisestä. Tarkoituksena on usein tuotokeskeisyys ja kampanjointi. Liideille lähetetään mainontaa ja mielenkiintoa koitetaan herättää erilaisin ärsykkein. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

Outbound-markkinoinnissa kohdeyleisö koitetaan saavuttaa sekä yleisen mediamainonnan, että suoralla henkilökohtaisella kontaktilla. Tapahtumapaikasta riippuen lähestymistapa voi olla todella laaja, kuten TV-mainonta, täysin henkilökohtainen (tapaamiset kasvotusten) tai yleisluonteisesti henkilökohtainen (kylmäsoitot tai sähköpostiketjut). [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

Kaikkien outbound-menetelmien tarkoitus on generoida liidejä. Outbound-markkinoinnin keinoin yritykset saavuttavat mahdollisimman laajan kohdeyleisön mahdollisimman nopeasti. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

Perinteisten markkinoinnin keinojen sijaan nykyään on yleistynyt inbound-markkinointi. Inbound-markkinointi on pääsääntöisesti web-pohjaista ja sen tarkoituksena on kohdentettu markkinointi, joka ohjaa asiakkaan yrityksen luokse sen sijaan, että potentiaalisia asiakkaita etsittäisiin outbound-markkinoinnin keinoin. Monet suuret yritykset pitävät inbound-markkinointia toimivampana ja tehokkaampana. Jos yritys ei ole kuitenkaan tarpeeksi tunnettu tai luotettava, inbound-markkinointi ei generoi toivottua määrää liidejä.

Inbound-markkinointi voidaan ajatella jo olemassa olevan asiakassuhteen kehittämisenä, kun taas outbound-markkinointi lisää ensikontaktin mahdollisuutta ja sen jälkeistä asiakassuhteen kehittämistä. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

#### 4.4 Outbound-kampanjan kehittäminen

Vaikka outbound-markkinoinnin on tarkoitus tavoittaa viestillään mahdollisimman suuri yleisö, parhaissa outbound-markkinointi strategioissa kohdeyleisö on jollain tapaa kohdennettu. Käytettävästä strategiasta riippumatta yrityksen on saatava viestinsä erottumaan kaiken markkinoinnin ja brändäysviestien joukosta, joita yksityis- ja yritysasiakkaat kohtaavat. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

Ensimmäinen vaihe outbound-markkinointikampanjassa on tuotteen tai palvelun perusteellinen määrittelemine. Mikä erottuu tai mikä voisi erottua? Mitä tarpeita se tyydyttää markkinoilla ja kenellä on tällaisia tarpeita? Vastauksia varten ja Outbound-strategian määrittelyä varten on kerättävä likimääräistä ja kohdennettua dataa. Asiakaskyselyillä voidaan selvittää asiakaskunnan nykyisiä kipupisteitä ja siihen tarjoamia ratkaisujen toimivuutta sekä mahdollisesti uusia. Jo olemassa olevien asiakaslistojen avulla voidaan kehittää yleinen kuva nykyisistä asiakkaista ja sitä kautta kohdentaa, ja myös rajata kohdeyleisöä. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

Outbound-markkinoinnin tekijät

- **Markkinoiden vaihtelu:** erilaiset markkinat vaativat erilaisia kampanjoita.
- **Markkinoiden saavutettavuus:** kanavoita ja mainoksia saatetaan joutua laajentamaan vaikeasti tavoitettaville markkinoille.
- **Uutuus:** uudet tuotteet ja palvelut tarvitsevat tarkempia kuvauksia ja enemmän suostuttelua.
- **Kilpailu:** kilpaillummilla markkinoilla vaaditaan dynaamisempaa mainontaa.

- **Budjetti:** omissa rajoissa toimiminen.

Kohdeyleisön koosta tai kohderyhmästä riippuen viestin välittämiseen voidaan käyttää erilaisia kanavia. Suuria ja kansainvälisiä kohdeyleisöjä varten voidaan käyttää erilaisia joukkotiedotusvälineiden yhdistelmiä kuten television, radion, sanomalehtien ja aikakauslehtien mainontaa. Vahvalla sosiaalisen median mainonnalla päästään myös saavuttamaan mahdollisesti suuria kohdeyleisöjä. Paikallisessa tai alueittaisessa markkinoinnissa voidaan käyttää myös suoramainontaa, puhelinkampanjoita tai kirjemainontaa. [Explore The Strategy Of Outbound Marketing 2012.]

## 5 Prospektoinnin optimointi

Ennakoitavan myyntisuppilon rakentamiseksi vaaditaan ahkeraa koko myyntiprosessin käsittävän toimintamallin implementointia. Tekniikan muodostaminen alkaa tuottoisampien kohteiden löytämisellä ja mikä tärkeämpää väärien välttämällä. Sen jälkeen oikeat prospektit kuljetetaan personoidun myyntiprosessin läpi kohti lopputulosta. He joko ostavat tai eivät osta. [Tyler ja Donovan 2016.]

### 5.1 Kilpailuaseman sisäistäminen

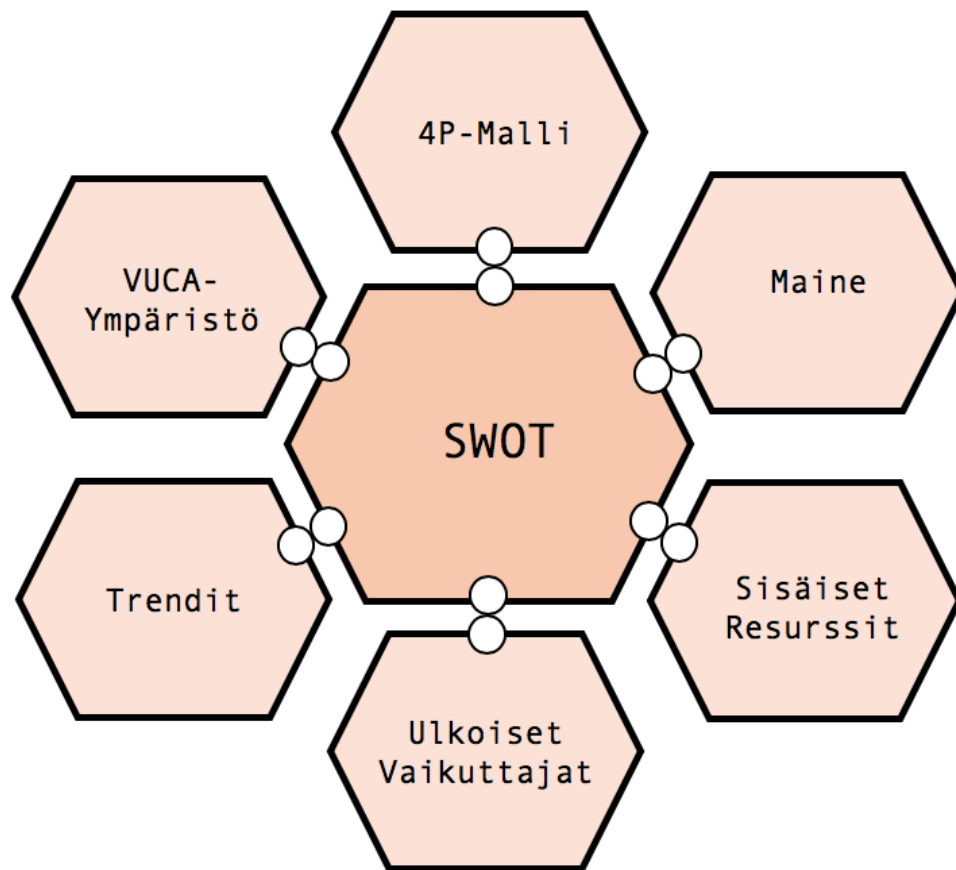
Myyntikoulutuksilla saadaan aikaan hyvä, ellei erinomainen tietämys tuotteista, palveluista, myyntitaidoista, myynnin työkaluista ja yrityksen menettelytavoista. Kuitenkin moni myynnin ammattilainen työskentelee puutteellisella itseluottamuksella, sillä myyjille ei ole kehittynyt vahvaa kuvaa siitä, kuinka asemoida oman yrityksen tuoma arvo heiltä ostettaessa verrattuna kilpailijoihin. [Tyler ja Donovan 2016.]

#### 5.1.1 Kuuden tekijän SWOT-analyysi

Strategiseen suunnitteluun on olemassa useita arvokkaita työkaluja, joiden avulla ymmärretään oma kilpailuasema ja toimintaympäristö. Näiden joukosta johtavana strategisena työkaluna voidaan pitää SWOT-analyysiä, joka on lyhenne sanoista vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities), uhat (threats).

Vahvuudet ja heikkoudet liittyvät yrityksen sisäisiin tekijöihin ja uhat sekä mahdollisuudet ovat ulkoisista tekijöistä riippuvaisia, mutta joukossa voi myös olla poikkeuksia. [Tyler ja Donovan 2016.]

Tyler ja Donovan ovat kehittäneet uuden tavan kilpailuaseman sisäistämiseen luomalla SWOT-analyysin, joka on havainnollistettu kuvassa neljä. Sen sijaan, että aloitettaisiin ensimmäisenä miettimään kunkin SWOT-kategorian osatekijöitä, Tyler ja Donovan suosittelevat prosessin aloittamista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen nykyiseen asemaan ja löytämään vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat näiden tekijöiden sisältä. [Tyler ja Donovan 2016.]



Kuva 4. Tylerin ja Donovanin SWOT-analyysissa vaikuttavat tekijät on jaettu kuuteen joukkoon, joista muodostetaan lopullinen SWOT-nelikenttä.

Yrityksen asemaan vaikuttavia joukkoja ovat maine, sisäiset resurssit, ulkoiset vaikuttajat, trendit, VUCA-ympäristö (räjähdysherkkä, epävarma, monimutkainen ja monitulkintaisuus) ja 4P:tä (hinta, myynninedistäminen, tuote ja jakelu). [Tyler ja Donovan 2016.]

#### 4P-markkinointimix

SWOT-analyysi voidaan aloittaa viimeisimmästä mainitusta Edmund Jerome McCarthyn 1960 kehittämästä ja julkaisemasta 4P-mallista. Malli edustaa niitä työkaluja, joilla myyjä voi vaikuttaa ostajiin ja hänen näkökulmaansa. Mallin analysoinnin tarkoitus on saada myyjä sisäistämään tarpeeksi informaatiota, jotta hän voi välittää välittää yrityksensä arvopaukset ja käsittelemään vastaväitteet. [Tyler ja Donovan 2016.]

#### Maine

Kuten 4P-mallissa maineeseen vaikuttavat asiakkaat ja partnerit, joten ne ovat enemmän sisäisiä tekijöitä ja siksi niistä syntyy enemmän vahvuuksia ja heikkouksia kuin mahdollisuuksia ja uhkia. Nykypäivän yritysten korostunut rooli ja vaikutusvalta tekevät yritysten maineesta viraalin, pysyvän ja epävakaa. Mainetta analysoitaessa on tärkeää muistaa pitää konteksti kentässä, jossa myyjä työskentelee ja huomioida hänen myymänsä tuotevalikoima sekä toimialan laajuus. [Tyler ja Donovan 2016.]

#### Sisäiset resurssit

Sisäisten resurssien SWOT-analyysissä arvioidaan neljään osatekijää, jotka on jaoteltu sisäisistä resursseista. Ensimmäiseen arvioitavaan osatekijään kuuluvat taloudelliset resurssit, kuten pääomat (omat ja vieraat). Toinen joukko muodostuu immateriaalioikeuksista, johon kuuluvat patentit, liikesalaisuudet (sisäiset prosessit ja työkalut) ja nykypäivänä myös datasta on tullut erityisen arvokas immateriaalioikeus. Kolmas joukko koostuu inhimillisestä pääomasta, johon kuuluvat työntekijöiden tietotaito, yrityskulttuuri ja johdon kyvykkyys. Nykyajan läpinäkyvässä kulttuurissa, työnantajan maine on noussut yhdeksi tärkeimmistä inhimillisistä pääomista tai vastuista. Viimeinen joukko muodostuu aineellisista hyödykkeistä, kuten fasiliteeteista, välineistöstä ja luonnonvaroista. [Tyler ja Donovan 2016.]

## Ulkoiset vaikuttajat

Ulkoisia vaikuttajia analysoidessa Tyler ja Donovan ovat hyödyntäneet myös Michael Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Viisi kilpailuvoimaa on kutistettu kolmeen osatekijään, josta ostajien neuvotteluvoima keskittyy asiakkaaseen. Kilpailijat analysoidaan uusien tulokkaiden uhalla, yritysten välisen kilpailun ja korvaavien tuotteiden tai palveluiden pohjalta. Lopuksi analysoidaan tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa, jonka vaikutus on usein suurempi yrityksillä, jotka valmistavat tai myyvät fyysisiä tuotteita ja palveluiden tuottajilla, jotka työskentelevät vahvojen toimittajien kanssa. [Tyler ja Donovan 2016.]

## Trendit

Trendeistä tulee huomioida kaksi merkittävää kategorialla, jotka ovat sosiaaliset suuntauksset, väestökehitys ja teknologia. Trendit ovat tärkeitä koska ne vaikuttavat makro tasolla liiketoiminnan kannattavuuteen ja siksi niitä on analysoitava. Trendejä ei tule kuitenkaan sekoittaa VUCA-ympäristöön, koska ne ovat pitkä pitkäaikaisia ja joko heti havaittavissa tai tarpeeksi toistuvia huomattavaksi. [Tyler ja Donovan 2016.]

## VUCA-ympäristö

Viimeisenä analysoidaan VUCA-ympäristöä. VUCA-ympäristön kaikki osatekijät ovat arvaamattomia niin toistuvuudeltaan kuin ajoitukseltaan. Räjähdysherkät, epävarmat, monimutkaiset ja monitulkintaiset tapahtumat ovat usein negatiivisia ja ulkoisia, voivat ne olla myös sisäisiä tai positiivisia. [Tyler ja Donovan 2016.]

## Lopullinen SWOT-analyysi

Lopuksi SWOT-analyysi yksinkertaistetaan järjestelemällä kaikkissa joukoissa ilmenneet vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat siten, että lopulliseen analyysiin jokaiseen kohtaan tulee 3-5 osatekijää. Lopullisen analyysin osatekijät valitaan kilpailullisen prospektointitilanteen pohjalta. Toimialojen, yritysten ja asiakkaiden ollessa jatkuvassa muutoksessa, on myös suositeltavaa, että SWOT-analyysiä päivitetään ainakin kerran kvartaalissa. [Tyler ja Donovan 2016.]

## 5.2 Ihanteellinen ostajaprofiili

Edeltävän SWOT-analyysin kautta myynti voi kommunikoida selkeästi kilpailijoista erotuvat arvolupauksensa koskien yritystä ja sen tuotteita tai palveluita. Prospektointia optimoitaessa tämä viesti saadaan kohdistettua ihanteellisen ostajaprofiilin avulla oikeille liideille ja välitettyä se heille oikein. [Tyler ja Donovan 2016.]

Markkinoiden segmentoinnin avulla maksimoidaan työn tuottavuus keskittymällä asiakkaisiin, jotka ovat pitkäaikaisia kumppaneita ja todennäköisiä ostajia. Vaikkakin markkinoita segmentoidaan normien mukaan, jokaisen yrityksen tilanne on kuitenkin uniikki, sillä segmentit eroavat yrityksittäin. Tyler ja Donovan (2016) jakavat segmentit kolmeen kategoriaan: firmografiseen sopivuuteen, operatiiviseen sopivuuteen ja olosuhteelliseen sopivuuteen. Jokaisessa kategoriassa on ehtoja, jotka laajuudeltaan vaikuttavat vaihtelevasti asiakkaiden tarpeisiin ja budjettiin. Kuvan viisi mukaisten kategorioiden avulla voidaan karkeasti priorisoida ne liidit, joiden kanssa kannattaa yrittää asioida, ja ne, joita kannattaa välttää. [Tyler ja Donovan 2016.]

Firmografinen sopivuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimiala</li> <li>• Yrityksen koko (Esim. Työntekijät, liikevaihto)</li> <li>• Sijainti</li> </ul>
Operatiivinen sopivuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laitteet ja teknologia</li> <li>• Ostopolitiikka</li> <li>• Päätöksenteko prosessit</li> </ul>
Olosuhteellinen sopivuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen aloitekyky</li> <li>• Omatoiminen vs. Ulkoistaminen</li> <li>• Taloudellinen tilanne</li> <li>• Päätäjien vaihdokset</li> <li>• Arvo, missio ja kulttuurillinen suuntaus</li> </ul>

Kuva 5. Ihanteellinen ostajaprofiili kootaan kolmen sopivuuskategorian ehtojen mukaisesti.

Yksinkertaistettuna ihanteellinen ostajaprofiili on markkinasegmenttien joukko, joka vastaa mahdollisen korkean tuoton ja todennäköisen ostajan kriteereitä. Markkinasegmentointi on strateginen prosessi, jonka vuoksi ihanneostajaprofiili on tehtävä pitkällä tähtäimellä. [Tyler ja Donovan 2016.]

### 5.3 Prospektien kvalifointi

Prospektoinnin optimoinnilla pyritään tunnistamaan mahdollisesti korkea tuottoiset ja todennäköisimmät asiakkuudet. Kvalifointi on myyntisuppilon alkupään prosessi, jonka avulla säästetään aikaa ja rahaa, joka kuluisi muuten turhaan prospektointiin ja myyntiyrityksiin. [Tyler ja Donovan 2016.]

Prospektit kvalifoidaan kahdessa osassa, ensin AWAf-analyysillä, jonka tarkoitus selvittää molempien osapuolten yhteensopivuus ja seuraavaksi asiakkaan nykytila voidaan kartoittaa BANT-analyysillä. [Tyler ja Donovan 2016.]

#### 5.3.1 AWAf-analyysi

Analyysi on lyhenne sanoista *are we a fit?* eli ”olemmeko sopivia”. Analyysillä pyritään välttämään kahta tilannetta, johon myynnin prospektointi voi johtaa. Asiakas saattaa venyttää ostotapahtumaa ja siten viedä myyjän aikaa sekä vähentää tuottavuutta. Jos myyminen johtaa toiseen tilanteeseen, lopputulos voi olla paljon tuhoisampi. Asiakkuus voi muodostua osapuolen kanssa, joka ei saa ostostaan riittävää arvoa. Tämä tilanne on monella tapaa tuhoisampi, sillä vaikka myyjä saa palkkionsa, asiakkaasta voi tulla yrityksen tai myyjän parjaaja, minkä riskinä on maineen menetys. [Tyler ja Donovan 2016.]

Näihin tilanteisiin joutumista voidaan välttää 1-5 kriteerillä, jotka muodostetaan ”huonon prospektin” ja ”huonon asiakkaan” ominaispiirteiden perusteella. Käyttökelpoiset AWAf-kriteerit prospektien kvalifointiin huomioivat fyysisen tai teknologisen infrastruktuurin, laakisäätöiset vaatimukset ja kulttuurillisen yhteensopivuuden. [Tyler ja Donovan 2016.]

AWAf-analyysin aikana, kuten muissakin vuorovaikutuksissa, prospekteihin myyjä pyrkii ohjailemaan keskustelua. Aloittelevat myyjät, kuitenkin usein virheellisesti käyvät läpi



analyysin kysymykset turhan kirjaimellisesti tai noudattavat järjestystä liian rutiininomaisesti. Myyjä ei myöskään saa välttämättä oikeita vastauksia esittämiinsä kysymyksiin, jos hän puhuu liikaa aktiivisen kuuntelun sijaan ja prospektille ei anneta mahdollisuutta täysin ilmaista itseään tai myyjä pyrkii liian tarkkaan kvalifiointi informaation hankintaan. [Tyler ja Donovan 2016.]

### 5.3.2 BANT-analyysi

BANT-analyysi on yksi käytetyimmistä myynnin kvalifioinnin työkaluista. IBM:n kehittämä analyysi muodostuu sanoista budjetti (budget), määräysvalta (authority), tarve (need) ja aika (time). [Tyler ja Donovan 2016.]

Marylou ja Donovan suosittelevat BANT-analyysia käytettäväksi prospektoitaessa, vaikka sitä onkin arvosteltu paljon viime vuosina. Usein sanotaan, että analyysi suoritetaan väärässä järjestyksessä. Prospektoinnin aikana käydyt keskustelut kuitenkin harvoin noudattavat samaa kaavaa, joten käyty keskustelu voi alkaa mistä tahansa ja loppua mihin tahansa osaan. Toiseksi analyysiä on arvosteltu akronyymin sanojen olevan liian kapea alaisia tai liian laajasti tulkittavia. Marylou ja Donovan kuitenkin suosittelevat, että laajemmasta tulkitsemisesta voi olla hyötyä. [Tyler ja Donovan 2016.]

- budjetti: raha, rahoitus, kulutus tai resurssit.
- määräysvalta: kontrolli, auktoriteetti tai vastuu.
- tarve: halu, tilaisuus, ongelma, haaste, tavoite tai suunnitelma.
- aika: kiireellisyys, aikataulu tai priorisointi.

B2B-myyjän pystyessä ohjailemaan keskustelua ja kvalifioinnin kulkua, on suositeltavaa aloittaa kartoitus tarpeesta. Tarpeen kartoituksen oikeasta tyylistä on kiistelty paljon. Toiset suosivat reaktiivista lähestymistapaa, jossa tarkan kuuntelun kautta löydetään prospektin halut ja tyydyttämättömät tarpeet. Proaktiivisella lähestymistavalla taas prospekti saadaan tajuamaan mahdollisuuksia, joita he eivät uskoneet, että heillä on. Tämä on

kuitenkin virheellinen kahtiajako, etenkin monimutkaisissa liiketoimissa. Myynnin ammatillaiset vaihtelevat jatkuvasti lähestymistapaa selvittäessään tarpeita ja ehdottaessaan mahdollisuuksia. [Tyler ja Donovan 2016.]

Kun prospektin tarpeet on kartoitettu, tulisi mahdollisuuksien mukaan selvittää myynnin aikataulu. Prospektoinnin kannalta myyjän on ymmärrettävä vähintään kolme ajallisesti riippuvaista tekijää: aika syntyvään sopimukseen, aika tarjotun ratkaisun arviointiin, kehittämiseen ja toteuttamiseen ja tärkeimpänä aika jossa prospekti saavuttaa odotetut hyödyt. Aikataulut ovat usein riippuvaisia muista kriittisistä tekijöistä, etenkin käytettävissä olevista resursseista. [Tyler ja Donovan 2016.]

Vaikka vain yhden henkilön allekirjoitus johtaa sopimukseen CEB Inc (Corporate Executive Board), on tutkimuksissaan huomannut, että noin 5,4 ihmistä osallistuu B2B-myyntissä päätöksen tekoon. Prospektia ei tulisi kvalifioida etsien yhtä päätöksentekijää, vaan selvittäen, ketkä ovat osallisia päätöksentekoprosessiin ja kuinka heidät saavutetaan tietyllä ajanjaksolla. [Tyler ja Donovan 2016; The Better Way for Sales Teams to Approach the BANT Framework 2017.]

Mitä tulee liidien budjettiin, heillä on aina sellainen. Sitä ei vain välttämättä ole kohdennettu myyjään tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun. Toisin sanoen budjetti voi olla saatavissa, jos ostaja näkee ostossaan bisnesmahdollisuuden. Etenkin hyvät myyjät osaavat opettaa ja ohjata asiakkaitaan viemään päätöksiä eteenpäin, aina kaupan onnistumiseen saakka. Budjettia tulisi ajatella BANT-analyysissä strategiana budjetin löytämiseen, kuin vain tiedustelulla, että onko ostajalla varaa investointiin. [The Better Way for Sales Teams to Approach the BANT Framework 2017.]

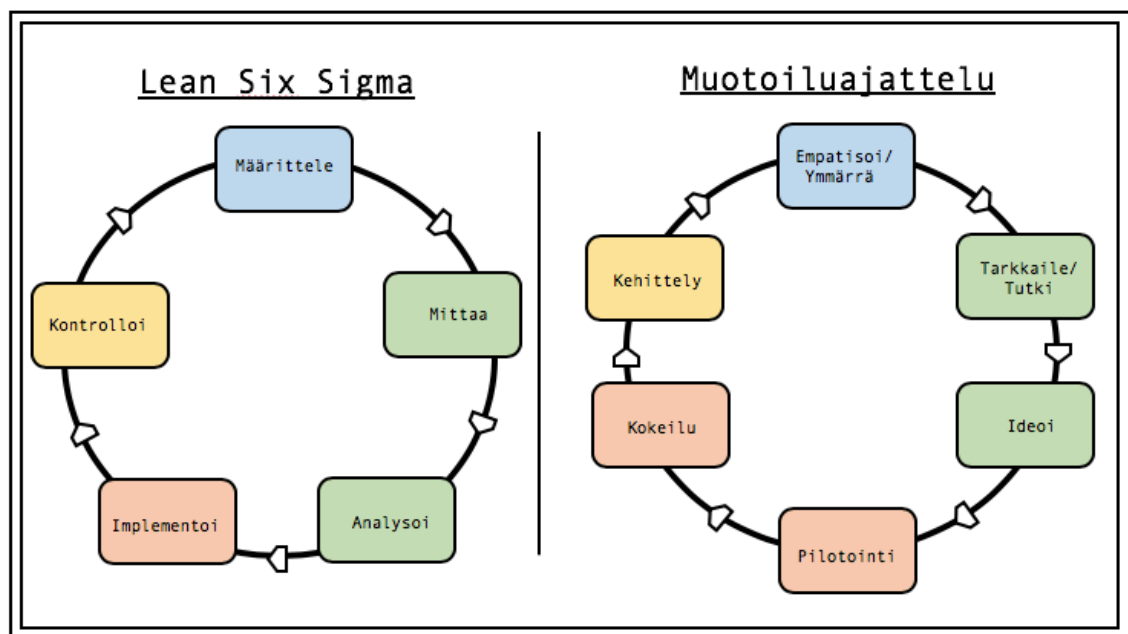
BANT-analyysia ei tule ottaa kirjaimellisena tapana kvalifioida, liidejä suoraan analyysin perusteella, vaan tapana lähestyä prospektia ja selvittää tietoja, joihin ei ole vielä vastauksia. [The Better Way for Sales Teams to Approach the BANT Framework 2017.]

## 5.4 Prospektien optimointi, mittaus ja mittarit

Prospektointi on prosessi, jota ei voida vain määritellä ja toistaa. Myyntitiimien mitattava ja optimoitava myyntisuppiloon saavuttaakseen parhaan tuloksen. [Tyler ja Donovan 2016.]

### 5.4.1 Optimointi

Koska optimointi vaikuttaa kaikkiin mittareihin, Marylou ja Donovan (2016) nostavat esiin kaksi erittäin yleistä ja samankaltaista tekniikkaa, jotka esitetään kuvassa kuusi. Ensimmäisenä "Lean Six Sigma" -ajattelu yhdistää lean-periaatteiden tehokkuuden, joka on saanut alkunsa tuotannosta ja sitä on sittemmin alettu soveltaa muissakin liiketoiminnan prosesseissa yhdistäen six sigman laatukriteerit. Toisena muotoiluajattelu täydentää Lean Six Sigma -ajattelua tuomalla mukaan käyttäjäkeskeisyyden ja nopean iteroinnin. [Tyler ja Donovan 2016.]

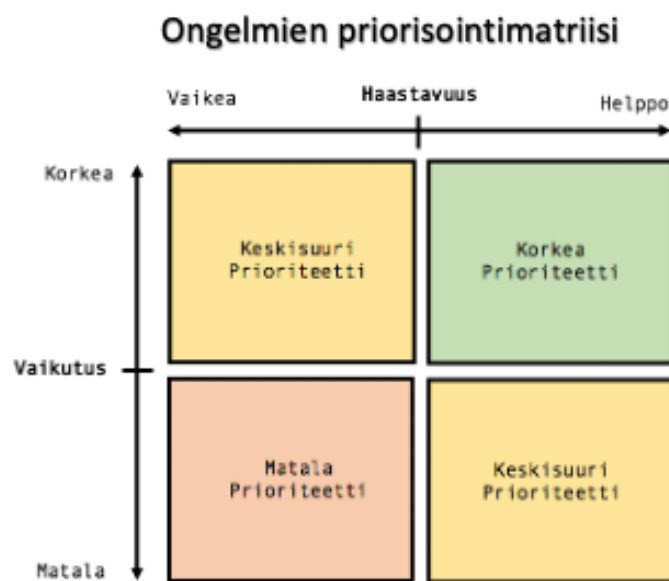


Kuva 6. Lean Six Sigma- ja muotoiluajattelu

Lean Six Sigman "Määrittelyvaihe" vastaa muotoiluajattelun "Empatisoi / Ymmärrä" -vaihetta. Prospektoinnin optimoinnin kannalta "Määrittely" tarkoittaa prospektointiprosessin

osan selventämisestä, joka vaatii optimointia. Tyypillisesti ongelmat johtuvat, prospektien jumittumisesta, johonkin myyntisuppilon vaiheista tai ajanhaaskauksesta viemällä väärän tyyppistä prospektia eteenpäin myyntisuppilossa. Muotoiluajattelu taas laittaa myyntijohtajat ja myyntitoiminnan asiantuntijat empatisoimaan ja ymmärtämään yksittäisen myyjän tilannetta. [Tyler ja Donovan 2016.]

Sekä muotoiluajattelussa (Tarkkaile/ Tutki ja Ideoi) että Lean Six Sigman (Mittaaminen ja Analysointi) kaksi vaihetta ovat yhdistelmä suorituskymittareiden pohjan luomista, hypoteesien kehittämistä ajatellen ongelmien juurisyitä ja kaavoittamalla mahdollisia sekä luovia ratkaisuja. Kuten kaikissa prosesseissa nämä vaiheet paljastavat monia mahdollisuuksia myös prospektoinnin optimointiin. On kuitenkin tärkeää priorisoida löytyneet ongelmat ja mahdollisuudet niiden liiketoiminnallisuuden vaikutuksen ja haastavuuden mukaan sijoittamalla ongelmat kuvan seitsemän mukaiseen priorisointimatriisiin. [Tyler ja Donovan 2016.]



Kuva 7. Ongelmia ja niihin kehitettyjä ratkaisuja on tärkeä priorisoida ennen niiden toteutusta. Ongelmien priorisointimatriisin avulla on helppo hahmottaa ongelman vaikutus ja sen ratkaisemisen haastavuus ja näin priorisoida kehityskohteet.

Ongelmien ja mahdollisuuksien priorisoinnin jälkeen on aika pilotoida yhtä tai useampaa suunniteltua testi ratkaisua. Tämä tarkoittaa Lean Six Sigman implementointivaihetta, joka vastaa muotoiluajattelun kahta osiota prototyyppi ja kokeilu. [Tyler ja Donovan 2016.]

Lopuksi seuraa Lean Six Sigman kontrollivaihe, joka linkittyy muotoiluajattelun kehittäelyvaiheeseen. Olettaen pilotoinnin tulosten olleen positiivisia ratkaisu skaalataan liiketoimintaan ja uusi sykli paranteluja varten alkaa. [Tyler ja Donovan 2016.]

#### 5.4.2 Mittaus ja mittarit

Liidejä saapuu myynnin käsiteltäväksi erilaisista lähteistä. Koska toiset lähteet osoittautuvat tuottoisimmiksi kuin toiset, uudet liidit tulisi järjestellä alkuperän mukaisesti kontaktointijonoihin. Liidien alkuperän volyymeja tulisi myös seurata suhteessa tavoitteisiin ja eri osapuolien palvelutason toteutumisen valvomiseksi. [Tyler ja Donovan 2016.]

Kun lähdetään kehittämään mittareita uusille liideille, ja jo myyntisuppilossa edenneille liideille Marylou ja Donovan suosittelevat myyntisuppilon sisäisten vaiheiden ja välivaiheiden mittaamista. Yleisesti sisäisten vaiheiden mittarit koostuvat volyymista ja kiertoaajasta. Välivaiheiden mittareilla on tarkoitus seurata liidien kehitystä myyntisuppilossa tai niiden putoamista pois, jotka usein ilmoitetaan prosentteina tai suhdelukuina. Myyntitiimien tulisi valita heidän liiketoiminnalleen parhaiten sopiva frekvenssi datan keräämiseen (viikko, kuukausi, kvartaali, vuosi). [Tyler ja Donovan 2016.]

Tuloksia tarkastellessa on hyvä huomioida liidien alkuperä, sillä niiden kontaktointiin on myös suhtauduttava eri tavalla. Inbound-liidien kontaktoinnin tulisi tapahtua minuuteissa tai muutamassa päivässä riippuen sen alkuperästä. Outbound-liidit tulisi kontaktoida päivien sisällä niiden generoinnin jälkeen. Liidien laatua tulisi myös seurata niiden ”luonteen” mukaan. Prospektoitaessa liidi siirtyy joko myyntisuppilossa eteenpäin tai se hylätään jostain syystä. Tuloksista riippuen nähdään, mitä prospektoinnin prosesseja tulisi parantaa. Uusia kontaktointi jonoja tulisi tietysti myös seurata sen mukaan, muuttuuko uusista liideistä maksavia asiakkaita. Viimeiseksi tulisi muistaa, että kaikissa mittareissa kaikkia arvoja tulisi verrata asetettuihin tavoitteisiin. [Tyler ja Donovan 2016.]

Tärkein parametri työjonoosi siirtyneiden liidien osalta on myyjien ”asiakastapaamiset” päiväkohtaisesti. Monet aktiviteetit kuitenkin edeltävät tätä vaihetta kuten ”kosketukset”, joita voidaan seurata myyjillä päiväkohtaisesti. Tyypillisimpiä kosketuksia asiakkaisiin ovat sähköpostit ja puhelut. Outbound-myyntissä on ymmärrettävä, kuinka monta kos-

ketusta asiakkaaseen vaaditaan, että asiakas saadaan myyntiprosessin seuraavaan vaiheeseen. Sähköposteja voidaan esimerkiksi seurata myyjän lähettämänä tarjouksina päivä kohtaisesti, ja jos mahdollista asiakkaiden avaamina sähköposteina per päivä. Lisäksi on myös hyvä seurata toteutuneita asiakastapaamisia suhteessa sovittuihin tapaamisiin. [Tyler ja Donovan 2016.]

Optimointia aloitettaessa on parempaa aloittaa tärkeimmiksi määritellyistä mittareista, kuin aloittaa seuraamaan kaikkia heti. Tärkeimpiä ovat myyntisuppilossa asiakas tapamiseen edenneiden liidien seuranta ja kokonaismyyntien tulos tavoitteeseen verrattuna. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että 60-80 prosenttia myyjistä pääsee niihin. Seuraavaksi seurattaviin mittareihin voidaan lisätä uusien jonojen liidien alkuperän voittosuhte ja myyntisuppilossa työjonoon edenneitä liidejä, jotta huomataan mahdolliset ongelma-alueet. [Tyler ja Donovan 2016.]

## **6 Prospektoinnin optimointi käytännössä**

Yritys X:n toimiala vaatii tällä hetkellä määrätietoista uudistumista, sillä markkinat, joilla myydään, ovat suuressa muutoksessa. Uusia kilpailijoita on saapunut markkinoille paljon ja uudet innovatiiviset ratkaisut ovat pakottaneet vahvistumaan ja suojautumaan kilpailijoilta. Kasvua onkin lähdetty hakemaan proaktiivisesta myynnistä outbound-markkinoinnin muodossa. Yritysmyynti tapahtuu niin sanottuna kylmäsoittamisena jo osittain yrityksen kanssa asioiville asiakkaille tai sitten täysin uusasiakashankintana. Apuna käytetään myös paljon sähköpostia tarjousten muodossa niin laitteiden kuin sopimusten esittelyyn. Tiimin kohteena ovat kyseisten markkinoiden pienet ja keskisuuret asiakkaat, joilla käytössä joko alle kahdeksan maksupäätettä tai vuotuinen korttiliikevaihto on alle 2 miljoonaa.

Uutta outbound-tiimiä lähdettiin kasaamaan noin vuosi sitten, ja sen tavoitteena on ollut lisätä myyntiä ja turvata yrityksen asemaa markkinoilla. Aikaisemmin toiminta on ollut täysin ulkoistettu ja on osittain edelleen, mutta yritys on päättänyt strategisesti vahvistaa omaa osaamistaan. Tiimin tulokset ovat olleet vaihtelevia ja prospektointityöskentely on ollut hyvin oma-aloitteista. Selkeää prosessia itse prospektointiin ja liidien käsittelyyn ei siis ole ollut, joka on osaltaan näkynyt ailahtelevina tuloksina.

Työntekijöitä tiimissä oli lähtötilanteessa 10, joista kaksi hoiti inbound-markkinointia. Liidejä myyjät saavat pääasiassa yrityksen omalta markkinointitiimiltä ja osittain myös kolmansilta osapuolilta. Työaika koostuu normaaleista toimistotunneista. Myytävät tuotteet koostuvat maksupäätteistä ja niihin kytkettävistä tilityspalveluista. Maskupäätteitä myydään kolmen vuoden määräaikaisilla leasing-sopimuksilla ja tilityspalvelussa peritään kustakin korttimaksutapahtumasta provisio. Maksupäätteitä on joko kassaintegroituja tai erillispäätteitä. Outbound-myynti keskittyy erillispäätteiden myyntiin, sillä integroidut ratkaisut on ulkoistettu yrityksen partnereille. Työkaluna kylmäsoitoissa käytetään Hero-base-nimistä ohjelmaa ja sisäänpäin tulevissa puheluisa SAP:in puhelinta. Asiakkuudenhallintajärjestelmänä toimii SAP.

## 6.1 Kilpailuaseman sisäistäminen yrityksessä X

Projekti aloitetaan käyttämällä Tylerin ja Donovanin kehittämää menetelmää, jossa SWOT-analyysi toistetaan kuudelle eri joukolle, jonka tuloksena on lopullinen SWOT-analyysi. Analyysi aloitetaan koostamalla yksi kerrallaan kunkin osa-alueen tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen nykyiseen kilpailuasemaan. Näitä tekijöitä punnitaan vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien osalta.

### 6.1.1 4P SWOT -analyysi

Tylerin ja Donovanin suositusten mukaan analysointi aloitetaan 4P-mallista, jossa jokainen P käydään läpi erikseen.

Analyysi aloitetaan tuotteista ja palvelusta. Yritys X:n tuotevalikoimaan kuuluu viisi erilaista maksupäätettä, jotka eroavat toisistaan toiminnoiltaan ja hinnaltaan. Lisäksi myydään tilityspalvelua. Tilityspalvelua myydään erikseen käytettäväksi myös muissa maksupäätteissä, mutta maksupäätteet myydään lähes poikkeuksetta yrityksen tarjoaman tilityspalvelun kanssa.

Tuote / Palvelu (Product): Tilityspalvelun osalta yritys X hallitsee noin 80 % markkinoista. Yritys x:n maksupäätteitä markkinoilla on noin 60 %. Yritys X:n vahvuutena onkin sen pitkät juuret Suomessa korttimaksupalveluiden tarjoajana, ja se on luonut luotettavan ja

tunnetun maineen markkinoilla. Heikkoutena voidaan pitää hajanaista maksupäätte valikoimaa. Maksupäätteissä on tällä hetkellä tarjolla kahden eri valmistajan päätettä, jotka eroavat ominaisuuksiltaan (Ingenico ja Spire). Ingenicon ominaisuuksia ei ole vielä skaalattu Spiren ohjelmistoon, joten sitä ei voi myydä tietyille segmentille tai jos ominaisuuksille herää kysyntää laite on vaihdettava. Yritys X:llä on laaja tarjonta lisäarvopalveluita, joten myynnin kohdistamisella niistä hyötyville kohderyhmille on mahdollista kasvattaa myyntiä. Markkinajohtajan asemalla on myös varjopuolensa. Mahdolliset ongelmat tuotteissa, palveluissa tai prosesseissa heijastuvat usein isompina verrattuna kilpailijoihin, koska olemassa asiakaskuntakin on isompi.

**Hinta (Price):** Hinnaltaan Yritys X:n maksupäätteet ovat markkinoiden kalleimmasta päästä. Kuitenkin yhdistettynä kattavaan ja luotettavaan tilityspalveluun asiakkaat saavat yhdellä sopimuksella täysin käyttövalmiin ratkaisun laajoine lisäpalveluineen. Yritys X:n hinnoittelun ongelmana on markkinoiden kahden rintaman sota. Kilpailijat ovat alkaneet kohdistamaan ratkaisujaan tietyille segmenteille, ja ne ovat sitä kautta yritys X:ää selkeästi edullisempia. Myös ennestään laaja asiakaspohja estää aggressiivisen hinnoittelun tarjottavien tuotteiden ja palveluiden osalta. Uusien kehitteillä olevien ratkaisuiden myötä Yritys X:llä on kuitenkin mahdollisuus olla markkinoiden kattavimman korttimaksupalveluiden tarjoaja.

**Markkinointiviestintä (Promotion):** Yritys X on entuudestaan jo niin tunnettu Suomessa, että sen tarjoamat tuotteet ja palvelut myyvät osittain itse itseään. Nykyisessä digitaalisessa markkinoinnissa on kuitenkin paljon parantamisen varaa sen ollessa ulkoistettua kolmansille osapuolille, jotka toimivat myös kilpailijoiden kanssa. Täysin uusia asiakkaita kontaktoitaessa kuulee myös hyvin usein, että joku kilpailijoista on ollut jo heihin yhteydessä. Oman markkinointitiimin liidituotanto on myös laadultaan hyvin epätasaista. Markkinointiviestinnän ja -kanavien muuttuessa jatkuvasti yritys X:llä on suuri potentiaali linjata digitaalista markkinointiaan outbound-markkinoinnin tueksi. Sähköposti kanavana on hyvin käytetty kontaktointimuoto outbound-myyntissä, joten siinä on myös paljon potentiaalia kylmäsoittojen tueksi. Nykypäivän yhteiskunnassa, jossa tieto on kaikkien saatavilla, esimerkiksi markkinoiden hinnoittelusta on tullut paljon läpinäkyvämpää ja tiedon runsaus on saanut ostajat vertailemaan tarjontaa.



Myyntipaikka (Place): Outbound-markkinoinnissa käytetty kylmäsoittaminen ja sähköpostiviestintä ovat tehokkaita tapoja prospektointiin. Soittaminen voidaan kuitenkin kokea tungettelevana ja oikean viestin välittäminen voi olla hankalaa. Prospektien on myös helppo torjua tai estää myyntipyrkimykset. Yritys X käyttää myös muitakin myyntikanavia kuten jälleenmyyjät, mutta ne osittain rajoittavat outbound-myyjän työtä. Kylmäsoittamisen rinnalla olisi hyvä työstää sähköpostiviestintää vahvistamaan kontaktointia vaihtoehdoisen kanavan kautta. Sovitusta kaupasta kuluu usein noin viikko ennen kuin asiakas saa tilityspalvelun käyttöönsä. Tässä kilpailijat ovat selkeästi nopeampia ja alalla vallitsevien pitkien määräaikaisten sopimusten vuoksi nopeat prosessit olisivat ehdottoman tärkeitä. Kuvaan kahdeksan on havainnollistettu 4P SWOT -analyysin tulokset.

	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
<b>Tuote / Palvelu (Product)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markkinajohtaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hajanainen maksupäätearjonta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäarvopalvelut               <ul style="list-style-type: none"> <li>DCC-Palvelu</li> <li>Analytiikka</li> <li>Hyväksytyt korttiyhtiöt</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esiintyvät ongelmat tuotteissa ja palveluissa heijastuvat markkina koon mukaan</li> </ul>
<b>Hinta (Price)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhdellä sopimuksella kaiken kattava palvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeästi edullisempia vaihtoehtoja osalle segmenttiä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäarvopalveluiden kehittäminen edelleen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nykyinen asiakaspohja estää aggressiivisen hintojen laskun</li> </ul>
<b>Markkinointiviestintä (Promotion)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tunnettavuus markkinoilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ulkoistettu digitaalinen markkinointi (myös kilpailijoiden käytössä)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitaalinen markkinointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ostajien tietämys markkinoista = kilpailutukset</li> </ul>
<b>Myyntipaikka (Place)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Outbound-markkinointi tehokasta tavoittaa suuri yleisö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hitaat toimitusprosessit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sähköposti kampanjat /tajoukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kylmäsoittamisen torjuminen / estäminen</li> <li>Sähköpostien huomiotta jättäminen</li> </ul>

Kuva 8. Yrityksen X 4P SWOT -analyysi

### 6.1.2 Maine SWOT-analyysissa

Yritysten on suojeltava mainettaan kaikin keinoin, sillä nykypäivänä sosiaalisen median kanavien kautta yksittäisellä kuluttajalla on mahdollisuus tehdä suurta vahinkoa yrityksen maineelle. Mainetta voidaan tarkastella kahden eri sidosryhmän näkökulmasta, jotka ovat asiakkaat ja partneriverkosto. Asiakasmainetta tarkastellaan outbound-myyjän myymien tuotteiden ja palvelun näkökulmasta.

Markkinoiden vanhimpana tilityspalvelun tarjoana yritys X nähdään turvallisena ja kokeena toimijana. Outbound-myyntin prospektointiprosessille on tehnyt hallaa liian nopea liidien uudelleen käsittelysykli. Asiakkailta on tullut negatiivista palautetta liian nopeista yhteydenotoista kieltäytymisen jälkeen. Tarjottavien maksupäätteiden ja tilityspalveluiden ominaisuudet ovat loppupeleissä hyvin yksinkertaisia, joten yritys X:llä on mahdollisuus parantaa asiakasmainettaan tuomalla esiin entisestään tarjoamia lisäarvopalveluita, laatua ja keskittämisetuja. Tilityspalveluiden prosesseissa on mukana myös monta muuta osapuolta kuin yritys X, kuten pankit ja korttiyhtiöt. Kuitenkin lähes kaikki ongelmatilanteet ja katkokset näkyvät ulospäin yritys X:n ongelmina. Sama pätee esimerkiksi maksupäätteisiin, jos verkkoyhteydet ovat käyttöpaikassa yleisesti huonot. Myös mahdollisuus käyttää kilpailijan maksupäätettä ja yritys X:n tilityspalvelua, on saanut usein asiakkaat ottamaan yhteyttä yritys x:ään, vaikka vika onkin ainoastaan kilpailijan päätteessä.

Partneriverkosto turvaa osaltaan myyntiä, jossa asiakas tahtoo tehdä kaupan kasvotusten. Jälleenmyyntiverkosto toimii myös hyvin laajalla alueella, ja se mahdollistaa myyntin niissä tapauksissa, joissa maksupäätteen on oltava kassaintegroitu. Koska yritys X:n maksupäätteitä tai tilityspalvelun jälleenmyyntiä ei tehdä yksinoikeudella on uhkana, että partneriverkosto alkaa myydä enenevässä määrin kilpailijoiden valikoimaa. Ongelmana ovat myös tilanteet, joissa jälleenmyyjä on myynyt yritys X:n tilityspalvelun, mutta kilpailijan päätelaitteen. Silloin suurimmassa osassa tapauksista outbound-myyjät eivät saa myydä tilalle yritys X:n maksupäätettä, joka usein johtaa hukkaan heitettyyn prospektointiin. Kuitenkin päällekkäistä myyntiä tapahtuu ajoittain. Yhteistyötä tulisi kehittää näiden kahden myyntikanavan välillä, niin että myös partnerien tarjonta (kassaintegraatiot) olisi outbound-myyjien käytössä. Näin kauppaa kotiutettaisiin isommalla todennäköisyydellä partnerien ja yritys X:n osalta. Markkinointitiimin tulisi myös pitää huoli siitä, ettei partneriverkoston asiakkaita päädy outbound-myyntin liideiksi. Näin vältetään konflikteilta kahden myyntikanavan välillä ja outbound-myyjien ajan hukkaamiselta. Kuvaan yhdeksän on koottu yrityksen X maine SWOT-analyysi.

	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
Asiakasmaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Markkinoilla pisimpään ollut = kokenut, turvallinen ja luotettava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liidien käsittely</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisäarvopalvelut ja keskittämisedut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tilityspalvelu prosessin tai kilpailijoiden maksupäätte ongelmat mielletään yritys X:n ongelmiksi</li> </ul>
Partneri-verkostomaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vaihtoehtoinen myyntikanava niille, jotka kieltäytyvät puhelin myynnistä</li> <li>Kassaintegraation mahdollisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MQL-Liidit</li> <li>Ristiriita Outbound-myyntin kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partneriverkoston ja outbound-myyntin yhteistyö kaupan kotiuttamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lisääntyvä kilpailijan maksupäätteiden ja tilityspalvelun myynti</li> </ul>

Kuva 9. Yrityksen X maineen SWOT-analyysi

### 6.1.3 Sisäisten resurssien SWOT-analyysi

Sisäisten resurssien analyysissä huomioidaan yritys x:n taloudelliset resurssit, immateriaalioikeudet, inhimillinen pääoma ja hyödykkeet.

Suomen markkinoiden suurimpana toimijana yritys x:llä on paljon taloudellista liikkumavaraa ja sen on mahdollista budjetoida tarvittaviin kehityskohtiin. Yritys X:n markkinaosuus ja elinkaari korttimaksamisen markkinoilla mahdollistavat pääsyn järjestettävään suureen määrään dataa. Dataa on mahdollista hyödyntää niin outbound-myyntin prosesseissa kuin tuotteissakin. Outbound-tiimin ollessa nuori myyntiosasto se etsii vielä omia toimintatapojaan. Tällä hetkellä myyjät eivät ole tyytyväisiä yrityksen X prosesseihin tai työympäristöön ja vaihtuvuus on suurta. Hyödykkeiden osalta yritys X on päättänyt ulkoistaa maksupäätetarjontansa. Se on siis osittain riippuvainen markkinoilla olevasta kilpailijasta tai alihankkijasta, joka toimittaa osan päätteistä. Kuvasta 10 voidaan tarkastella sisäisten resurssien SWOT-analyysin tuloksia.

	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
Taloudelliset resurssit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taloudellinen liikkumavara markkinajohtajana</li> </ul>			
Immateriaalioikeudet			<ul style="list-style-type: none"> <li>Datan hyödyntäminen outbound-myyntissä ja tuotteistuksessa</li> </ul>	
Inhimillinen pääoma		<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyjien vaihtuvuus</li> </ul>		
Hyödykkeet				<ul style="list-style-type: none"> <li>Riippuvuus maksupäätte tarjoajista</li> </ul>

Kuva 10. Yritys X:n sisäisten resurssien SWOT-analyysi

#### 6.1.4 Ulkoisten vaikuttajien SWOT-analyysi

Ulkoisia vaikuttajien analyysissä hyödynnetään Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Porterin mukaan SWOT-analyysi ei ollut tarpeeksi täsmällinen, ja se oli liian yritys keskeinen. Tylerin ja Donovanin mallin mukaan yhdistämällä nämä kaksi lähestymistapaa saadaan hyödynnettyä molempia.

Ensin analysoidaan ostajien neuvottelu voimaa. Yritys X:n sopimukset ovat lähes aina kolmen vuoden määräaikaista sopimuksia, mikä sitouttaa asiakkaita ja suojaa kilpailijoilta. Uuden päätelaitemyynnin yhteydessä lähes poikkeuksetta kytketään päätteeseen myös yritys X:n tilityspalvelu. Tällä hetkellä päätelaitetarjonnan osalta on paljon vaihtoehtoja, jotka ovat edullisempia kuin yritys X:n ja ominaisuuksiltaan vastaavia tai kattavampia. Tämä on ajanut paljon asiakkaita kilpailijoille, vaikka kokonaiskulut olisivat korkeammat korttimaksupalveluissa. Prospektoitaessa kilpailijoilla olevista asiakkaista tulisi kerätä asiakasdataa järjestelmällisesti (nykyisen sopimuksen kesto ja tila), jotta päästään aina sopimusten raukeamisvaiheessa mukaan kilpailuttamaan omaa tarjontaa. Ostajien kasvava tietämys markkinoista ja lisääntynyt kilpailijoiden määrä on ajanut myyjät tekemään yhä alhaisempia tarjouksia ja myös menettämään asiakkaita.

Uusien tulokkaiden uhan analyysissä sivutaan paljon asioita, jotka ovat esiintyneet jo aikeisemmissa analyysissä. Vahvuutena yritys X:llä on sen johtava asema markkinoilla. Tunnettavuuden ansiosta maksupäätteet ja tilityspalvelu myyvät osittain itse itseään ja tarvittaessa yrityksellä on varaa budjetoida markkinointiin ja tuotekehitykseen. Laaja

asiakaspohja estää kuitenkin vastaamasta kilpailijoiden aggressiiviseen hinnoitteluun. Yritys X:n on erottauduttava kilpailijoista tuomalla esiin laatua ja lisäarvopalveluita, joita heidän hintatasonsa tarjoaa. Uhkana on, ettei yritys X pysty vastaamaan kilpailijoiden kehitykseen ajoissa suuryrityksen hitaiden päätös prosessien vuoksi.

Tavarantoimittajien neuvotteluvoimalla on vaikutuksia niin, yritys x:n myymien päätelaitteiden kuin tilityspalvelunkin osalta. Markkinoiden isoimpana ja vanhimpana toimijana yritys X:llä on paljon neuvotteluvoimaa ja hyvät yhteydet esimerkiksi tilityspalvelun prosessin osallisiin (pankit ja korttiyhtiöt). Myyntihenkilöstöstä on myös tällä hetkellä kova kilpailu, mikä näkyy korkeana vaihtuvuutena myyjissä. Yritys X:n heikkous on maksupäätelaitetarjonta, jonka osalta se on sidottu tavarantoimittajiin, joka on myös kilpailija markkinoilla. Laitteista ei voida myöskään luopua, koska silloin menetettäisiin tärkeitä ominaisuuksia, joita tarjotaan asiakkaille. Tämä on myös uhka yritys X:lle, koska laitteiden saatavuus vaikuttaa suoraan myyntiin ja toimituksiin. Kuvassa 11 käydään läpi ulkoisten vaikuttajien SWOT-analyysin tulokset.

	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kolmen vuoden määräaikaisten sopimukset</li> <li>Pääteiden kanssa aina yritys X:n tilityspalvelu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailijoiden edullisemmat ja edistyskellisemmät maksupäätteet (Markkinoiden näkyvämpi osa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Järjestelmällinen prospektoinnin asiakasdatan kerääminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kilpailutusten ja tiedon lisääntyminen</li> </ul>
Kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Johtava markkina-asema</li> <li>Taloudellinen liikkumavara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei mahdollisuutta vastata hinta kilpailuun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hintataso vs. lisäarvopalelut ja laatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suuryrityksen hitaat päätös- ja muutosprosessit</li> </ul>
Tavarantoimittajat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Neuvotteluvoima ja yhteydet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyntihenkilöstöstä käynnissä oleva kilpailu</li> <li>Maksupäätte laitteiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yhteistyö oman maksupäätelaite tarjonnan kehittämisessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riippuvuus maksupäätte tarjoajista</li> </ul>

Kuva 11. Yritys X:n ulkoisten vaikuttajien SWOT-analyysi

### 6.1.5 Trendien ja VUCA-ympäristön SWOT-Analyysi

Megatrendit kuvaavat suuria ja hitaasti muuttuvia sekä pitkäkestoisia ilmiöitä, jotka kytkeytyvät toisiinsa eivätkä muutu hetkessä. Sitra on nostanut esiin seuraavat viisi megatrendiä, jotka havainnollistetaan kuvassa 12. Niiden pohjalta muodostetaan SWOT-analyysi: ekologisella jälleenrakennuksella on kiire, väestö ikääntyy ja monimuotoistuu, verkostomainen valta voimistuu, teknologia sulautuu kaikkeen ja talousjärjestelmä etsii suuntaansa. [Sitra 2020.]



Kuva 12. Sitran 2020-luvun megatrendit ja niiden väliset jännitteet.

Uuden sukupolven ikääntyessä käteisen käyttö vähenee enenevässä määrin ja markkinoilla kuluttavat enää sukupolvet, jotka ovat tottuneet korttimaksamiseen. Tämä tarkoittaa yhä suurempia markkinoita Yritys X:n osalta. Populismen noustessa verkostomainen valta voi uhata yritys X:ää, sillä globaalit instituutiot ovat jännitteessä monisolmuisen maailman kanssa. Ekologisella jälleenrakennuksella ollessa kiire korttimaksamisen vahvuutena on sen ekologisuus verrattuna käteiseen. Teknologian sulautuminen kaikkeen voi olla yritys X:lle sekä mahdollisuus että uhka. Yritys X:n on seurattava tiiviisti maksa-

misen kehitystä. Tällä hetkellä esimerkiksi Amazon kehittää kovalla vauhdilla biometriseen tunnistautumiseen perustuvia maksutapoja. Talouden hakiessa suuntaansa esimerkiksi kiertotalouden merkityksen kasvaminen vaikuttaa yritys X:n toimintaan negatiivisesti.

Viimeisessä SWOT-analyysissä keskitytään VUCA-ympäristöön, joka tarkastelee maailmaa erityisesti toimintaympäristön muutosten kautta. Esimerkiksi koronaviruksen kaltaiset globaalit haasteet asettavat maailman talousjärjestyksen ja toiminnan uuteen järjestykseen, jossa eivät päde enää vanhat lainalaisuudet.

Koronakriisin vaikuttaessa kulutukseen negatiivisesti, on sillä kuitenkin osittain positiivisia vaikutuksia yrityksen X kannalta. Ihmiset suosivat käteisen sijaan korttimaksamista ja etenkin lähimaksua, koska sillä estetään pisaratartuntana leviävän koronan tarttumista. Uhkana on kuitenkin yleisen kulutuksen väheneminen. Kaikki mikä vaikuttaa suomalaisten kulutukseen negatiivisesti, vaikuttaa suoraan tilityspalveluista maksettaviin provisioihin.

Suurimpia muutoksia sisäisesti aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuus. Jos sama vaihtuvuus jatkuu, koko tiimi on pian toistamiseen uusittu. Yritys X:llä on mahdollisuus kehittää tiimin työympäristöä niin, että työntekijöiden vaihtuvuus pienenee. Kuva 13 kertoo yritys X:ään kohdistuvien trendien ja VUCA-ympäristön SWOT-analyysin tulokset.

	Vahvuus	Heikkous	Mahdollisuus	Uhka
Trendit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käteisen käytön väheneminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teknologian sulautuminen ja uusien kilpailijoiden tuotekehitys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korttimaksamisen ekologisuus verrattuna käteiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Populismien lisääntyminen uhkaa globaaleja instituutioita</li> </ul>
VUCA-Ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>Korttimaksujen etämaksuissa pienempi mahdollisuus pisaratartuntaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyjien vaihtuvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Myyjien sitouttaminen muokkaamalla työympäristöä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikki yksityiseen kuluttamiseen negatiivisesti vaikuttava</li> </ul>

Kuva 13. Yritys X:n Trendien ja VUCA-ympäristön SWOT-analyysi

Lopuksi kuuden eri tekijän analyysit pelkistetään lopulliseksi SWOT-analyysiksi, kuten kuvassa 14. Jokaiseen kohtaan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on kerätty 3-5 osatekijää.

Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
1. Markkinajohtaja 2. Tunnettavuus 3. Taloudellinen liikkumavara 4. Käteisen käytön väheneminen	1. Myyjien vaihtuvuus 2. Hitaat toimitusprosessit 3. Rikkoutunut maksupäätetarjonta	1. Markkinoiden 5% orgaaninen vuotuinen kasvu 2. Järjestelmällinen prospektoinnin asiakasdatan kerääminen ja hyödyntäminen 3. Sähköposti kampanjat / tarjoukset 4. Lisäarvopalvelut ja keskittämiset 5. Datan hyödyntäminen myynnissä ja tuotteistuksessa	1. Kylmäsoittamisen torjuminen 2. Ostajien tietämys markkinoista = kilpailutukset 3. Riippuvuus maksupäätetarjoajista 4. Hitaat päätös- ja muutosprosessit 5. Negatiiviset muutokset yksityisessä kuluttamisessa

Kuva 14. Yritys X:n lopullinen SWOT-analyysi, jolla myyjät ymmärtävät yrityksen X kilpailuase-  
man.

Lopulliset osatekijät valittiin yritys X:n nykyisen kilpailullisen prospektointitilanteen pohjalta. Yritys X:n on suositeltavaa päivittää analyysi ainakin kerran kvartaalissa.

## 6.2 Yritys X:n ihanneostajaprofiili ja prospektien kvalifiointi

Ihaneostajaprofiilia koottaessa on hyvä muistaa, että kategorioiden ”sopivuus” tekijät, joiden perusteella profiili koostetaan, ovat ohjenuoria asiakas tarpeelle ja budjetille. Prospekteja voidaan karkeasti jaotella niiden perusteella, mutta niiden takia ei tulisi jättää ketään kontaktoimatta, koska jokaisen asiakkaan tilanne ja toiminta on uniikkia.

Outbound-myyntin osalta ihanneostajaprofiili on rajattu niihin, jotka tarvitsevat myös maksupäätteen tilityspalvelun lisäksi. Outbound-myyntin ihanneostajaprofiili on koottu kuvaan 15.



<b>Firmografinen sopivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tukku- ja vähittäiskauppa, Muu palvelutoiminta ja Majoitus- ja ravitsemustoiminta</li> <li>• Korttiliikenvaihto: 40 000-500 000€ vuodessa</li> <li>• Suomi ja Ahvenanmaa</li> </ul>
<b>Operatiivinen sopivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei maksupäätteen ja ERP-järjestelmän välistä yhteyttä</li> <li>• Suosivat Leasing sopimuksia</li> <li>• Nopeat päätöksentekoprosessit</li> </ul>
<b>Olosuhteellinen sopivuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähintään kolme vuotta ympärivuotista toimintaa</li> <li>• Taloudellinen hyöty</li> <li>• Palveluiden helppous / Toiminnallinen hyöty</li> </ul>

Kuva 15. Ihanneostajaprofiilia käytetään tunnistamaan ihanteellisia prospekteja

Firmograafista sopivuutta lähdettiin selvittämään tilastokeskuksen tietojen avulla. Tilastoista selvisi Suomen suurimmat toimialat, joissa on pääasiallisessa käytössä korttimaksaminen tai käteinen. Sieltä valikoituivat ihanneostajaprofiiliin: tukku- ja vähittäiskauppa, muu palvelutoiminta ja majoitus- ja ravitsemustoiminta. Korttiliikenvaihto määräytyi kilpailijoiden sijoittumisen ja oman tarjonnan mukaan. Kilpailijat ovat kehittäneet tuotteen ja palvelun, joka sopii pienen liikevaihdon yrityksille ja joilla ei välttämättä ole ympärivuotista toimintaa. Kuitenkin, kun aletaan liikkumaan korttiliikenvaihdossa ja maksutapahtumien määrässä yhä korkeammalle, asiakkaat usein valitsevat kassaintegroidun ratkaisun. Korttimaksupalveluiden tarjoaminen ja käyttö on rajoitettu ainoastaan Suomen rajojen sisälle, joten myyminen muualle ei ole edes mahdollista. Kuitenkin kaikki toimijat Suomen rajojen sisällä voivat olla potentiaalisia asiakkaita.

Operatiivisen sopivuuden osalta ihanteellisimpia asiakkaita ovat ne, jotka suosivat nopeita päätöksiä, koska outbound-myyntin luonne ja tavoitteet ovat hyvin nopea tempoisia. Asiakkaiden on myös suosittava leasing-sopimuksia, koska maksupäätteitä tarjotaan ainoastaan ”tuotteet palveluna” -tyyppisesti. Yrityksen käyttämä ERP-järjestelmän tai kassan on oltava erillään maksupäätteestä, koska outbound-myyntin palvelut eivät tue järjestelmä- tai kassaintegroituja ratkaisuja.

Olosuhteiltaan yrityksen toiminnan on jatkuttava vähintään kolme vuotta tai lähes ympärivuotisesti leasing-sopimuksen vuoksi. Markkinoilla tarjolla olevien ratkaisuiden ollessa

hyvin samanlaisia hankkimalla kaikki korttimaksamisen palvelut samalta tarjoajalta saadaan keskittämisetuina, niin asioimisen helpottuminen, laajennettujen ominaisuuksien käyttöönoton mahdollisuus ja taloudelliset hyödyt.

#### 6.2.1 Prospektien kvalifiointi

Kontaktointivaiheen kvalifioinnissa AWAF-analyysiin vaaditaan maksimissaan viisi pakollista ominaisuuskriteeriä, jotka perustuvat huonoista prospekteista ja asiakkaista tiedettyihin piirteisiin. AWAF-analyysin tarkoitus prospektoinnissa on kerätä tietoa kvalifioinnin avuksi, niistä kriteereistä, joita ei voida saada tietoon etukäteen esimerkiksi markkinoititimiin tai kolmannen osapuolen liidien tarjoajan osalta.

AWAF-kriteerit:

- yritys on kaupparekisterissä
- toimialan maksutapana paikan päällä maksaminen
- ei määräaikaista sopimuksia kilpailijoiden kanssa
- suosii tuotteet palveluna periaatetta
- ei kassajärjestelmä integraatiota maksupäätteissä.

Outbound-myyntiin AWAF-analyysin kriteerien mukaisessa kvalifioinnissa prospekti yrityksen on oltava ALV-rekisterissä tai sille ei ole mahdollista myydä korttimaksupalveluita ollenkaan. Prospektin toimialan suosiessa muita maksutapoja esimerkiksi laskutusta, ei ole järkevää lähteä myymään tilalle korttimaksuratkaisuja. Myös sopimukset kilpailijoiden kanssa estävät myymisen asiakkaalle. Asiakkaan kuitenkin osoittaessa kiinnostusta on hyvä mainostaa omaa tuotetta ja kaikissa tapauksissa kerätä tietoa siitä, milloin prospektin sopimus loppuu. Prospektin on myös suosittava ”tuotteet palveluna” -periaatetta,

koska tarjottavassa valikoimassa on vain leasing-sopimus laitteita. Prospektin käyttäessä kassajärjestelmään integroituja päätelaitteita ei ole mahdollista myydä yrityksen ratkaisuja. AWAf-analyysin kriteerien mukaisen kvalifioinnin jälkeen voidaan todeta, onko prospektin kanssa enää mahdollista tai viisasta jatkaa kaupankäyntiä.

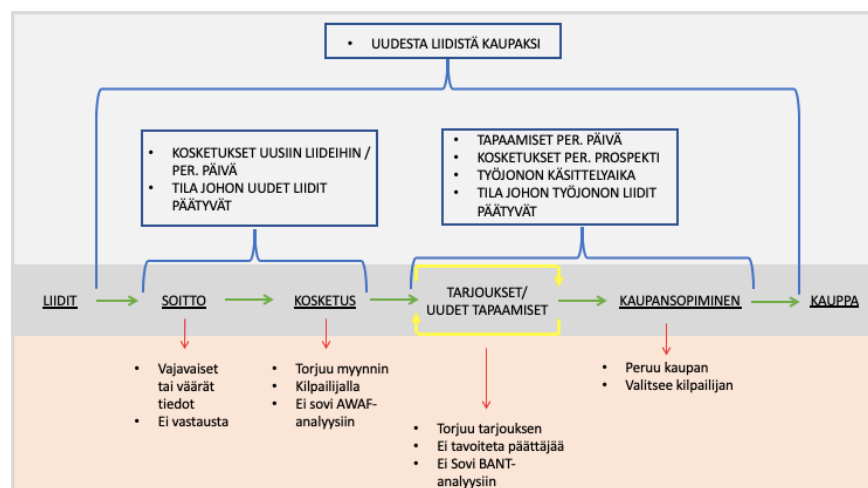
Jos prospekti osoittautuu kelpolliseksi, voidaan kvalifointia jatkaa seuraavaksi BANT-analyysillä. Suositeltavaa on aloittaa tarpeen kartoituksella, jonka perusteella voidaan valita jokaiseen tilanteeseen sopivinta myynnin metodologiaa.

Analyysin edetessä selvitetään myynnin aikataulut, päätöksentekijä tai -tekijät ja budjetti. Liideistä, jotka eivät kvalifioituneet AWAf- tai BANT-analyysistä, tulisi kerätä systemaattisesti tietoa siitä, mistä syystä näin on käynyt. Myöhemmin tietoja voidaan käyttää löytämään uusia bisnesmahdollisuuksia ja kohdennetumpaan markkinointiin.

### 6.3 Yritys X:n mittarit ja mittaaminen

Jotta yritys X:ssä päästään optimoimaan prospektointia, on prosessin eri vaiheita mitattava ja kehitettävä prosessia sen mukaisesti.

Mittaamista varten tehty kuva 16 kertoo yksinkertaisesti yritys X:n outbound-myyntin prospektoinnin prosessin vaiheet ja kuinka niitä mitataan.



Kuva 16. Kuvassa outbound-myyjän prospektointiprosessi. Kuvasta ilmenee liidin matka tai keskeytyminen myyntisuppilossa ja kuinka prosessin vaiheita tulisi mitata.

### 6.3.1 Uusien jonojen liidien laatu ja aktiivisuus

”Soitto” ja ”kosketus” ovat vaiheita, jotka keskittyvät uusiin liideihin ja niistä koostuviin jonoihin. Kosketukset uusiin liideihin päivä kohtaisesti mittari kertoo, kuinka nopeasti uudet liidit kontaktoidaan. Myyjien aktiivisuutta seurataan myös samalla mittarilla. Aktiivisuutta mitattaessa on kuitenkin huomioitava soittojen ja vastanneiden suhde. Soittojen määrää verrataan yleiseen liidien vastauskeskiarvoon.

- Kosketukset uusiin liideihin per päivä (Keskiarvo)
  - Ei tarpeeksi kosketuksia: Jos kosketusten keskiarvo tiimissä matala, kyse on todennäköisesti liideistä. Jo buukatut työjonot voivat myös viedä aikaa uusien liidien prospektoinnilta ja laskea myyjän keskiarvoa. Mikäli kumppaakaan ei ole, on seurattava myyjän aktiivisuutta.
  - Paljon kosketuksia, mutta liidit eivät siirry työjonoon: Jos yleistä tiimin myyjien keskuudessa, kyse todennäköisesti liideistä. Esiintyessä yksittäisillä myyjillä, on perehdyttävä myyjän kvalifointiin ja myyntiin.

”Uusien liidien tila” on hyvin monipuolinen mittari. Se kertoo liidien laadusta sekä siitä, kuinka moni uusista liideistä etenee työjonoon ja kuinka moni uusi liidi diskvalifioitui.

- Uusien liidien tila (Ilmoitetaan prosenttiosuutena kokonaismäärästä per tila)
  - Vajavaiset tai väärät tiedot: Liidi palautetaan sen lähteelle uudelleen käsiteltäväksi. Jos määrä prosentuaalisesti suuri, on MQL- tai SQL-kriteerit määriteltävä uudelleen.
  - Ei sovi AWAf-analyysiin: Liidi on palautettava sen lähteelle uudelleenkäsittelyyn tai SQL-kriteerejä on muokattava.

- Torjuu myynnin: Myydäänkö oikein (myyjien kilpailuaseman sisäistäminen)? Jos prosentuaalisesti suurta, kylmä soittamisen tukeminen muulla markkinoinnin ratkaisulla.
- Kilpailijalla: Selvitetään syyt ja sopimuksen kesto, jos mahdollista. Palautetaan markkinoinnille uudelleen käsiteltäväksi.
- Ei vastausta: Jos liidiin ei saada kosketusta laisinkaan, on kylmä soittamista tuettava muulla markkinoinnin ratkaisulla.
- Siirtyy työjonoon: Liidien siirtyessä uusista jonoista myyjien työjonoon, on liidien laatu oikea prosessin alkuvaiheet toimivat halutusti, ja SQL-kriteerit ovat oikeat.

### 6.3.2 Työjonon laatu ja aktiivisuus

Työjonon mittarit mittaavat prosessin aktiivisuutta ja työjonon prospektien laatua. Myyjien tapaamisilla per päivä mitataan prosessin suoriutumista ja työjonon käsittelyajalla tehokkuutta. Työjonon mittarien avulla selvitetään myös, onko työjonon prosesseja kehitettävä vai onko palattava uusien jonojen prosessien parantamiseen.

- Myyjän tapaamisten määrä päivässä (määrä per. päivä)
  - Ei tarpeeksi tapaamisia: Palattava prosessin ”soitto” ja ”kosketus” vaiheisiin ja selvitettävä, onko kyse myyjän aktiivisuudesta, kvalifioinnista ja myynnistä vai liidien laadusta. Jos muut myyjät saavat tapaamisia todennäköisimmin kyse on edellä mainituissa tekijöissä.
  - Tapaamisia tarpeeksi, mutta ei kauppaa: SQL-kriteerien tarkentaminen, myyjän sovittujen ja pidettyjen tapaamisten suhteen seuraaminen, myyjän BANT-analyysin suoritus. Tarjouspohjien toimivuus ja seuranta.

- Työjonon käsittelyaika (kesto X päivää)
  - Pitkät käsittelyajat, jotka muuttuvat kaupaksi: Onko prospektia kontaktoitu tarpeeksi aktiivisesti eri keinoin (kosketukset per. prospekti)?
  - Pitkät ja lyhyet käsittelyajat, jotka eivät muutu kaupaksi: Onko prospektia kontaktoitu tarpeeksi aktiivisesti eri keinoin (kosketukset per. prospekti). Onko prospekteja kontaktoitu oikein (sopiva myynnin metodologia, sopivat tarjouspohjat ja kilpailuaseman sisäistäminen).
- Työjonon liidien tila (Ilmoitetaan prosenttiosuutena kokonaismäärästä per. tila)
  - Ei sovi BANT-analyysiin: Palautettava liidin lähteelle uudelleen käsitte-lyyn.
  - Ei tavoiteta päättäjää tai ei saada päätöstä: Onko BANT-analyysistä saatu oikeita tuloksia? Palautettava liidin lähteelle uudelleen käsittelyyn.
  - Torjuu tarjouksen: Onko myyty oikein (myynnin metodologia, kilpailuase-  
man sisäistäminen)? Onko tarjouspohja oikeanlainen? Palautettava liidin  
lähteelle uudelleen käsittelyyn.
  - Peruu kaupan: Onko prospekti AWA-analyysiin sopiva ja onko BANT-  
analyysistä saatu oikeita tuloksia?
  - Valitsee kilpailijan: Syyt kerättävä ja esiintyviin trendeihin puututtava.

Viimeinen mittari on ”uudesta liidistä asiakkaaksi”. Asiakkaiksi päätyneitä liidejä verrataan koko kuukauden aikana luotuihin liideihin, mikä voidaan ilmoittaa prosenttiosuutena. Se on yksinkertainen mittari kertomaan uusien jonojen liidien laadusta ja siitä, tuottaako prospektointiprosessi haluttuja tuloksia. Koska yrityksessä X on kanavia, joista kauppa voi syntyä kolme: soitettu puhelu (Herobase), vastaanotettu puhelu (SAP) ja sähköposti, tulisi näiden kanavien ja myyntien suhdetta seurata.

## 6.4 Optimoinnin jatkuvuus

Nyt kun yrityksen X prospektointiprosessi on määritelty ja sille on luotu mittarit, sitä voidaan tarkkailla ja tutkia. Prosessin ongelmakohtiin ideoidaan ratkaisuja ja kehitetyt ratkaisut priorisoidaan ongelmien priorisointimatriisilla. Vaikutukseltaan suurimpia ja helpoiten toteutettavia ratkaisuja lähdetään pilotoimaan ja kokeilemaan prospektointiprosessissa. Tulosten ollessa positiivisia ratkaisut skaalataan prospektointiprosessiin. Oli ratkaisun tulos positiivinen, neutraali tai negatiivinen uusi sykli on aina aloitettava parante-  
luja varten. Tähän perustuu koko optimointi.

## 7 Yhteenveto

Projektin tavoitteena oli luoda mittaristo outbound-myyntiin tiimille, jotta sen prospektointiprosessi saataisiin tehokkaammaksi ja ennustettavaksi. Mittariston ja menetelmien tavoitteena oli luoda puitteet prospektointiprosessin jatkuvalle kehittämiselle ja optimoinnille.

Aloitin työskentelyn yritys X:ssä elokuussa 2019 monen muun uuden outbound-myyjän tavoin. Neljän kuukauden jälkeen tiimistämme oli jäljellä enää puolet ja myyjien tulokset olivat edelleen ailahtelevia, ja tiimin ilmapiiri sen mukainen. Siitä sain idean prospektointiprosessin optimointiin, ja sovimme projektista myyntijohtajamme kanssa.

Projekti osoittautui oletettua työläämmäksi ja haluttuun toteutukseen päästiin osittain. Yritys X:n myyjille saatiin luotua useita yhtenäisiä menetelmiä ja työkaluja prospektoinnin helpottamiseksi. Esimiehiä varten kehitettiin prospektoinnin optimoinnin pohjaksi mittaristo, jota käytetään lean- ja muotoiluajattelun mukaisesti. Mittaristoa on myös tukemassa tuloksia varten kehitetyt syy-seuraussuhteet, jotka auttavat optimoinnissa. Kyseisiä menetelmiä ja mittaristoa ei kuitenkaan päästy viemään käytäntöön asti. Ongelmaksi muodostuivat aika ja vallitseva epidemiatilanne.

Tuloksena on kuitenkin täysin toteutettava prospektoinnin optimoinnin suunnitelma yritys X:lle, jonka menetelmät ja mallit voidaan implementoida myyjien sekä esimiesten päivittäiseen työhön.

Haluan kiittää projektissa mukana olleita kollegoitani ja myyntijohtajaamme mahdollisuudesta toteuttaa mielenkiintoinen projekti.

Koin opinnäytetyön erittäin kiinnostavana ja opettavaisena. Projekti opetti hahmottamaan erityisesti prosessin osittamista ja kuinka mittareita sijoitetaan prosessiin. Mittarien kehittäminen opetti myös syy-seuraussuhteista ja optimoinnin käyttöönoton menetelmistä, vaikka koko työn vaikutusta ei vielä päästy näkemään. Uskon kuitenkin, että työni tarjoaa apua yritys X:n outbound-myyntin tilanteeseen.



## Lähteet

Davies, Cambria 2019 The Ultimate Guide to Creating a Sales Process. Päivitetty 11.2.2020. <https://blog.hubspot.com/sales/sales-process-> Luettu 30.2.2020.

Decker, Allie 2019 The Ultimate Guide To Customer Acquisition for 2020 . Päivitetty 5.12.2019 <https://blog.hubspot.com/service/customer-acquisition> Luettu 28.3.2020.

Donovan, Jeremy; Tyler Marylou 2016. Predictable prospecting: how to radically increase your B2B sales pipeline. McGraw-Hill Education.

Hunter, Mark 2016. High-Profit Prospecting: Powerful Strategies to Find the Best Leads and Drive Breakthrough Sales Results. Gildan Media LLC.

Kenton, Will 2019 Sales Lead Definition. <https://www.investopedia.com/terms/s/sales-lead.asp> Luettu 15.1.2020.

Kolowich, Lindsay 2020 Lead Generation: A Beginner's Guide to Generating Business Leads the Inbound Way. Päivitetty 20.3.2020 <https://blog.hubspot.com/marketing/beginner-inbound-lead-generation-guide-ht> Luettu 29.3.2020.

Luoma, Kimmo 2017 Henkipatto MQL-liidi?. <https://liidijalostamo.com/2017/03/15/henkipatto-mql/> Luettu 20.1.2020.

Miller, Donald; Dr Peterson, J.J 2020. Marketing Made Simple: Step-by-step Storybrand Guide For any Business. HarperCollins Leaders.

Outbound Marketing. Marketing-Schools.org 2012 <https://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/outbound-marketing.html> Luettu 13.2.2020.

Pietilä, Antti 2017 Mikä on liidi, eli myyntivihje ja miten niitä saa? [https://blog.loyalistic.com/fi/mika-on-liidi-eli-myyntivihje-ja-miten-niita-saa?utm\\_source=loyalistic&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=blog\\_1152](https://blog.loyalistic.com/fi/mika-on-liidi-eli-myyntivihje-ja-miten-niita-saa?utm_source=loyalistic&utm_medium=rss&utm_campaign=blog_1152) Luettu 15.1.2020.

Rafferty, Steve 2017 Lead Generation vs. Lead Acquisition: What is the difference?  
<https://activeprospect.com/lead-generation-vs-lead-acquisition-difference/> Luettu  
28.3.2020.

Salesforce Canada 2017 The Better Way For Sales Teams To Approach the BANT Framework. <https://www.salesforce.com/ca/blog/2017/12/sales-teams-approach-bant-framework.html> Luettu 25.2.2020.

Vipu International 2017 Sanasto: Liidi (MQL Marketing qualified lead – markkinoinnin hyväksymä). <https://www.vipunet.com/ideat/sanasto-sql-myyynnin-hyvaksyma-liidi> Luettu 3.2.2020.

Vipu International 2017 Sanasto: Liidi (SQL Sales qualified lead – myynnin hyväksymä). <https://www.vipunet.com/ideat/sanasto-mql-markkinoinnin-hyvaksyma-liidi> Luettu 3.2.2020.

Yonatan, Reuben 2018 Customer Segmentation Models for Sales Teams. <https://saaslist.com/blog/customer-segmentation-sales/> Luettu 10.2.2020.

